



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **Comunidades de Trabalho e Classes Sociais**

Um Estudo Antropológico sobre a Condição do Trabalho

**João Gomes**

Orientador: Prof. Aux. Carlos Manuel Piteira

Tese de Mestrado em Antropologia

**Lisboa**

**2015**

VALORIZAMOS PESSOAS

## Índice

Índice de Figuras .....	4
Agradecimentos .....	5
Parte 1 - Apresentação do Tema.....	6
Introdução .....	7
Objectivos .....	10
Enquadramento Teórico-Conceptual .....	13
Metodologia .....	16
Parte 2 - Comunidades de Trabalho e Classes Sociais.....	22
Introdução .....	23
A Empresa: Contextualização e Caracterização da Amostra.....	28
Uma Empresa Municipal.....	28
Uma Empresa Multinacional.....	31
O Processo Produtivo.....	34
<i>Há Dias Bons mas também Há Dias Maus</i> .....	35
<i>Há dias de manhã que um gajo à tarde não pode saír à noite</i> .....	42
<i>O Sorriso faz Parte da Farda</i> .....	44
Hierarquias.....	47
A Verticalidade Formal <i>contra</i> A Horizontalidade Informal.....	47
<i>Lá de Cima</i> .....	48
Tempo e Vigilância.....	50
<i>Trabalhos de Caneta, nunca mais!</i> .....	50
<i>Sorria, está a se Filmado</i> .....	51
O Corpo.....	62
<i>Corpos Dóceis</i> ou <i>Corpos de Trabalho</i> .....	62
<i>Corpos Fléxiveis</i> .....	63
Comunidades de Trabalho .....	66

<i>Não Comas Onde Trabalhas</i> .....	66
Comunidades Viciadas .....	69
Classe Social .....	72
<i>O Último Botão Nunca se Aperta</i> .....	72
<i>Sweet Revenge</i> ou <i>A Guerra dos Sorrisos</i> .....	79
Notas Finais .....	88
Referências Bibliográficas.....	96
Webgrafia .....	100
Anexos.....	101
Anexo 1. Perfil Sociológico.....	102
Anexo 2. Guião das Entrevistas .....	103
Anexo 3. Transcrição de Entrevista de Trabalhador do Caso 1.....	105
Anexo 4. Transcrição de Entrevista de Trabalhador do Caso 2.....	110

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Objectivos e Pergunta de Partida.....	pág.11
Figura 2 - Organograma da empresa SMAS-Sintra.....	pág.19
Figura 3 – Organograma aproximado da empresa privada (livraria/papelaria).....	pág.20
Figura 4 – Estrada cortada devido a uma ruptura.....	pag.36
Figura 5 – Bomba de água a motor.....	pág.37
Figura 6 – Tubo de fibrocimento.....	pág.39
Figura 7 – Tubo de PVC.....	pág.40
Figura 8 – Trabalhador e junta multimaterial.....	pág.40
Figura 9 – Colocação do tubo de PVC.....	pág.41
Figura 10 – Areão (à esquerda) e tuvenan (à direita).....	pág.42
Figura 11 – Retroescavadora perfura o alcatrão.....	pág.43

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço aos trabalhadores das equipas de trabalho que me concederam, na sua simpatia e disponibilidade, o acesso, muitas vezes intrusivo, ao seu trabalho e às suas vidas.

Agradeço também aos SMAS-Sintra que, de forma institucional, me permitiram efectuar este estudo com total liberdade e autonomia.

Agradeço, igualmente, ao Prof. Aux. Carlos Manuel Piteira pela enorme disponibilidade e indispensável auxílio na realização desta investigação.

Não poderia deixar de agradecer à minha mãe e ao meu pai, Maria José Leitão Nicolau e Manuel Augusto Gomes respectivamente, pelo seu apoio constante.

Por fim, agradeço à Sara Gaspar pela ajuda incondicional.

# **Parte 1**

## **Apresentação do Tema**

## Introdução

A problemática da classe social tem sido bastante descurada nos últimos anos e, em particular, na antropologia onde a sua operacionalização tem sido quase nula. A sua disposição conceptual mais materialista e economicista tem relegado a sua utilização para outras disciplinas tais como a sociologia ou a economia, enquanto a antropologia se contenta, *tendencialmente*, com o aspecto simbólico e imaterial. Essa tendência foi acentuada na pós-modernidade com a sua configuração *a-ideológica* que deslocou o foco analítico dos conflitos sociais da *luta de classes* para o *choque das civilizações*. No entanto, uma categoria social não desaparece apenas porque os investigadores sociais não lhe prestam a atenção devida nem sequer porque, através de um retrocesso ao empirismo, se constata a ausência de consciência de classe nos actores sociais. Enquanto estrutura, a classe social continua a ser um eixo central da nossa formação identitária, nos padrões de comportamento e de acção, nas representações, nos *habitus* (Bourdieu, 2010) e modos de vida, no fundo, nas nossas mundividências. Ela não desaparece apenas porque os indivíduos dela não têm consciência. Marx (2008) já o havia percebido quando distinguiu a *classe em-si* da *classe para-si*, a primeira dizendo respeito à classe objectivamente constituída pelas condições materiais de existência, em concreto, a posição dos indivíduos no processo produtivo e, a segunda, reportando-se à classe subjectivamente consciente e mobilizada politicamente para os mesmos objectivos colectivos. Reivindicar o seu desaparecimento significa afirmar que as condições materiais de existência não têm qualquer importância na determinação dos modos de vida, dos padrões de comportamento, de representação, bem como no sentido da agregação comunitária e da acção colectiva. Como tal reivindicação seria por demais absurda, podemos concluir que a pós-modernidade acaba por deixar de lado uma parte significativa da vida social. Assim, considero absolutamente necessário um regresso ao estudo desta categoria de análise dado que viver numa sociedade capitalista significa *necessariamente* viver numa sociedade de classes, por muito que a sua importância académica tenha enfraquecido, o que se explica mais por razões ideológicas do que propriamente epistemológicas. Como diria Polanyi (2012) uma *economia de mercado* exige uma *sociedade de mercado*.

Mas também é certo que a classe já não desempenha o mesmo papel que desempenhava no século XX. Não obstante não ter desaparecido, transformou-se. Ela não é a única (nem será tão pouco a última) categoria social atingida pelos presságios de *cientistas-mediuns* que, com os seus respectivos séquitos, parecem não esgotar a sua verborreia hiperbólica e

dramática do *fim* (o *fim* da modernidade, o *fim* do trabalho ou o *fim* da história). Esquecem, através da velha premissa positivista, que a história não tem um início ou um fim, combina, pelo contrário, *continuidades* e *descontinuidades* para apresentar uma *novidade*.

A transformação desta categoria analítica pautou-se por profundas mudanças *infra* e *super-estruturais* que deslocaram a classe social para a obscuridade. Assim, a sua apreensão na contemporaneidade deve abarcar um conceito amplo de classe. Um conceito que incluía aqueles que reivindicam abertamente a sua pertença de classe (e, portanto, de forma *explícita*), mas também aqueles que o fazem de forma subliminar, *implícita*. O sector público e o sector privado apresentam-se assim como os locais ideais para confrontar as duas tendências relativas à identidade de classe referidas acima por incorporarem diferentes formas de *trabalho* e de *organização*, o que tem como resultado lógicas diferenças significativas na constituição das comunidades de trabalho, nas suas relações e nos seus comportamentos. Por um lado, no que se refere ao sector público, ainda prevalecem as regulações do trabalho e modos de organização baseados no fordismo/taylorismo (com alguma estabilidade, direitos e longevidade profissional, bem como uma aproximação mais cuidada aos mecanismos de representação dos trabalhadores, como os sindicatos), incorporando também a tendência gradual de aproximação e submissão às novas formas de vigência do trabalho e às formas de organização empresarial pós-moderna (baseados na ausência crescente de direitos, na flexibilidade, precariedade, redução de custos, intensificação do trabalho, etc.), mais presentes no sector privado, o que significa que o trabalho, no sector público, representa uma simbiose ou um estágio intermédio (transitório) entre os elementos prevalentes quer no sector público, quer no sector privado (em franca expansão). Por outro lado, no que se reporta ao sector privado, estas tendências estão já estabelecidas há longos anos, decorrentes da reorganização produtiva do capital na década de 70 do século XX, que substituiu o anterior padrão de acumulação (taylorista/fordista) pelo padrão da *acumulação flexível* e que trouxe toda uma *nova morfologia do trabalho* (Antunes, 2013), que corresponde a uma nova relação de forças entre *capital* e *trabalho*. Estas transformações têm, naturalmente, profundos impactos nas comunidades de trabalho em questão e, consequentemente, na forma como a identidade de classe é expressa<sup>1</sup>. É sintomática a diferença entre as comunidades de

---

<sup>1</sup> Este binómio que utilizo não tem qualquer rigidez nem apresenta uma forma cristalizada da expressão das identidades de classe. Parto do princípio de que tanto num sector como noutro, todos os trabalhadores manifestam os dois tipos de identidade de classe, sendo que as suas fronteiras são ténues. O que importa perceber nesta investigação é o seu carácter *tendencialmente* mais implícito ou *tendencialmente* mais explícito, resultado de uma determinada correlação entre a configuração das comunidades de trabalho e as identidades de classe.



trabalho no sector público e no sector privado na sua solidariedade e no seu potencial agregador e emancipatório. Para disso termos consciência basta comparar, por exemplo, a eficácia de uma greve ou de uma manifestação realizada no âmbito do sector privado e do sector público, o que se explica por várias razões, inclusivamente, pelo impacto das transformações operadas no período imediatamente ulterior à reestruturação produtiva do capital nas comunidades de trabalho. O que não significa que a comunidade de trabalho ou a identidade de classe tenham desaparecido, apenas que a sua configuração se modificou drasticamente, tomando novas formas que se torna necessário investigar. Trata-se, como tal, de investigar a problemática das classes sociais através do conceito de *comunidades de trabalho*, dado que este é essencial para resgatar e articular os estudos de classe com a antropologia. Desta forma, a minha investigação debruça-se sobre duas comunidades de trabalho: a primeira é uma comunidade de trabalho do sector privado, que exerce a sua actividade produtiva numa livraria pertencente a uma multinacional portuguesa e, a segunda, uma comunidade de trabalho do sector público, mais especificamente, dos Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento de Sintra (SMAS-Sintra). No entanto, esta investigação não foi desenhada com o objectivo de elaborar uma comparação entre as duas comunidade de trabalho, empresas ou sectores produtivos. Serviram como dois estudos de caso paralelos que me permitiram enriquecer e diversificar os dados recolhidos sobre o fenómeno do *trabalho*.

O estudo deste fenómeno social na antropologia também se encontra pouco desenvolvido embora se verifique uma expansão relativa nos últimos anos. Num momento em que vivenciamos profundas alterações na esfera do trabalho e da organização, onde o neo-liberalismo impõe cada vez mais um regime de *super-exploração* (conceito de Marini [1976] que diz respeito ao aumento combinado da *mais-valia absoluta* e da *mais-valia relativa*, isto é, da duração da jornada de trabalho e da intensificação do trabalho) e novas formas de regulação do trabalho, a *super-estrutura* ideológica procura deslocar a atenção epistemológica para antagonismos culturais e étnicos em detrimento dos económicos. Não que os antagonismos culturais não existam, apenas é mais correcto afirmar que estes se interligam intimamente com os económicos. A centralidade do trabalho hoje é ainda mais opressiva e prevalece mesmo com a expansão da esfera do consumo (que não se dissocia daquela). Desta forma, considero fulcral retomar o estudo e a crítica do sistema económico capitalista que procura tornar o trabalho, cada vez mais, uma esfera de *não* humanidade, de

produção e de lucro, onde a sociabilidade é relegada para segundo plano e estruturada sob princípios economicistas. Mas, como os actores sociais não são meros receptores da informação, foi também necessário prestar atenção às novas formas sob as quais as comunidades de trabalho são redesenhadas e a identidade de classe expressa em movimentos e estratégias de resistência e contra-poder, muitas vezes de forma subliminar, através dos *habitus* adquiridos pela *trajectória* singular de um dado sujeito social ou através dos *habitus* de *familiaridade* que encontram os seus fundamentos, nas condições sociais (e culturais) de origem (Bourdieu, 2010). O estudo das classes sociais não deve ficar restringido à sociologia ou à economia, dado que, enquanto eixo material (e, como tal, simbólico) estruturante da vida quotidiana, são parte constituinte do mundo humano que a antropologia se propõe a investigar. O trabalho, as classes sociais e a organização são simultaneamente *estruturas estruturantes* pelos actores sociais e *estruturas estruturadas* pelo sistema capitalista (Bourdieu, 2010) e, como tal, a sua análise e relação deve ser aprofundada através da perspectiva e dos métodos propriamente antropológicos.

## **Objectivos**

Tendo em mente o que foi referido acima, a pergunta de partida, sobre a qual se desdobram os objectivos deste trabalho, é:

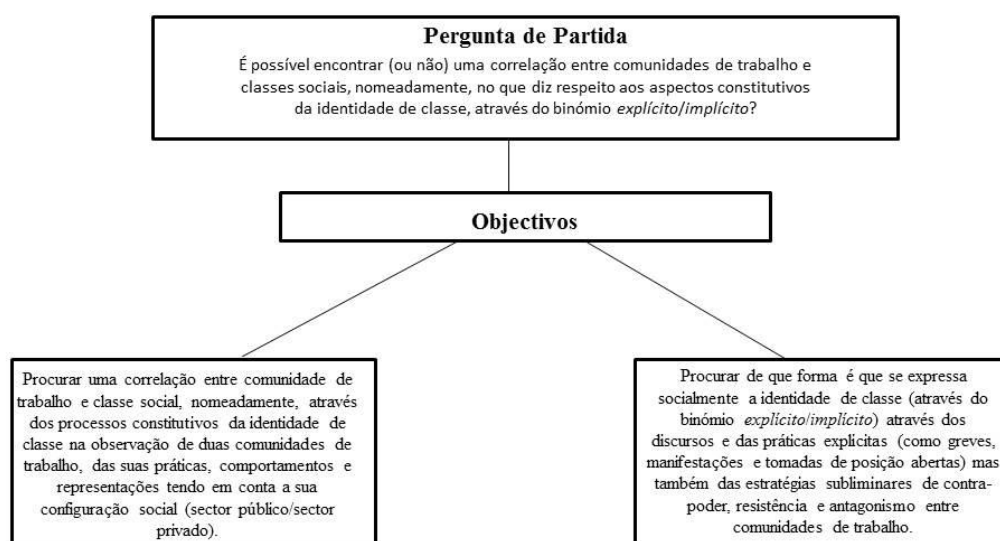
*Existe a possibilidade de encontrar (ou não) uma correlação entre comunidades de trabalho e classes sociais, nomeadamente, no que diz respeito aos aspectos constitutivos da identidade de classe, através do binómio explícito/implícito?*

Os objectivos deste trabalho enquadram-se, desta forma, em duas vertentes:

Em primeiro lugar, procurar uma correlação entre comunidade de trabalho (enquanto contexto social e cultural onde o trabalho é organizado, por exemplo, enquanto empresas, equipas de trabalho, etc.) e classe social, nomeadamente através dos processos constitutivos da identidade de classe na observação de duas comunidades de trabalho, das suas práticas, comportamentos e representações tendo em conta a sua configuração social (sector público/sector privado). Trabalhos distintos originam comunidades de trabalho e identidades de classe distintas. Para além do mero contexto laboral, considero que os diferentes modos de organização empresarial e as condições sob as quais o *trabalho* está regulamentado e gerido acabam por conformar diferentes comunidades de trabalho com

identidades de classe também substancialmente distintas, o que implica uma relação de interdependência.

Em segundo lugar, foi também objectivo desta investigação procurar de que forma é que se expressa socialmente a identidade através dos discursos e das práticas explícitas (como greves, manifestações e tomadas de posição abertas) mas também das estratégias subliminares de contra-poder, resistência e antagonismo entre comunidades de trabalho (ver figura 1).



**Fig. 1 - Objectivos e Pergunta de Partida**

O que não está dissociado de mudanças *infra-estruturais* (nomeadamente a partir da reorganização do capital produtivo que implicou inúmeras alterações na regulação e exploração do trabalho como a *flexibilização*, *precarização*, *intensificação do trabalho*, etc.) e *super-estruturais* (a *culturalização* da categoria de classe social, o carácter *a-ideológico* da ideologia pós-moderna, o nascimento da designada *cultura empresarial*, etc.). A este respeito importa sublinhar que, enquanto a exploração económica praticada na era pré-capitalista e nos regimes comunistas se baseava numa dominação directa, isto é, baseava-se em factores extra-económicos (políticos, culturais, etc.), no capitalismo, a exploração e dominação estão já naturalizadas na própria instituição económica, estão já “[...] *inscritas no funcionamento da economia*” (Zizek, 2011: 260), no próprio processo produtivo. Ou, como referia Bourdieu (2010: 248) a propósito da burguesia:

[...] ao substituir a repressão pela sedução, a força pública pelas relações públicas, a autoridade pela publicidade, a maneira forte pela maneira suave, espera a integração simbólica

das classes dominadas mais pela imposição das necessidades do que pelo inculcamento das normas.

Marx já havia alertado no próprio Manifesto (1976: 44) que

Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, senhores e servos, mestres e oficiais, numa palavra: opressores e oprimidos, em oposição constata, travaram uma guerra ininterrupta, ora aberta, ora dissimulada [...].

Considero que o carácter implícito e explícito da identidade de classe tem uma relação muito próxima com a solidez e constituição da comunidade de trabalho, com a sua configuração no espaço social que atribui uma forma específica às comunidades de trabalho.

As duas comunidades de trabalho onde me inseri apresentam características muito particulares para o propósito desta investigação. A primeira é uma empresa municipal (e mais amplamente, estatal), o que significa que ainda apresenta as características de uma suposta *modernidade sólida* (Bauman, 2001), onde o trabalho é ainda *tendencialmente* mais estável e duradouro, embora esta empresa (como o sector público em geral) esteja sob forte ameaça de invasão pela lógica do mercado desregulado o que acaba por se retraduzir numa inclusão gradual de elementos habitualmente reportados ao sector privado como a precarização e a intensificação do trabalho. Assim, nas comunidades de trabalho desta empresa podemos constatar os impactos directos e imediatos da *nova morfologia do trabalho* (Antunes, 2013) nas comunidades que se regiam até aqui sob preceitos distintos, ligados ainda ao padrão de acumulação taylorista/fordista e não à designada *acumulação flexível* (Antunes, 2013). Assim, esta comunidade de trabalho está no centro das transformações *infra* e *super-estruturais*, o que providencia material único e importante na observação desses impactos na configuração da comunidades de trabalho (no seu grau de coesão, solidariedade, nos seus comportamentos e representações, etc.) e no grau da sua relação com a identidade de classe e, mais amplamente, com a *luta de classes*, bem como na sua configuração enquanto identidade explicitamente reivindicada ou simplesmente apreendida implicitamente. A segunda comunidade de trabalho está inserida no sector privado, integrada numa multinacional que detém um enorme poder económico (tanto quanto ao *volume global do capital*, quanto à sua *estrutura* repartida por inúmeras sub-empresas comerciais), já plenamente integrada na *nova morfologia do trabalho* (precariedade, flexibilidade, insegurança, vigilância, aumento do ritmo de trabalho, etc.) e reportando-se explicitamente aos propósitos já legitimados do lucro, produtividade e

concorrência. Esta empresa permite analisar mais directamente as comunidades de trabalho e as identidades de classe já constituídas sob preceitos de organização e regulação totalmente distintos.

### **Enquadramento Teórico-Conceptual**

O estudo das classes sociais na pós-modernidade não pode apresentar os mesmos contornos de estudos que eram realizados no século XX, o que não significa que os seus conceitos não continuem a merecer operacionalização. As classes sociais envolvem um largo espectro de domínios sobre os quais têm influência, desde o *gosto* (Bourdieu, 2010) ao *corpo* (Mauss, 2003; Foucault, 1999) no domínio do implícito até aos conflitos sociais de antagonismo de classes no domínio do explícito e manifesto (exploração, greves, estratégias de contra-poder, etc.). Esta é a noção de classe social (ampla e polissémica) que foi abordada. Não só enquanto categorias empíricas da sociedade capitalista (que se traduziria num estudo dos rendimentos e das posições ocupadas numa dada estrutura hierárquica) e, como tal, explícitas, mas também, enquanto *categorias incorporadas* nos gostos, nos gestos, nas atitudes e nos discursos.

Desta forma, os conceitos centrais utilizados para esta investigação foram: *comunidade de trabalho* e *classe social*. A primeira (*comunidade de trabalho*) foi abordada através de uma perspectiva antropológica, aproveitando a forma mas não o conteúdo deste conceito já operacionalizado por sociólogos e economistas (ver Drucker, 1998) na esteira da escolha dos recursos humanos. Recuperar o carácter propriamente antropológico deste conceito significa adoptar uma abordagem *de dentro*, centrada na acção e discursos dos actores sociais envolvidos, apreendê-la enquanto categoria relacional, histórica e identitária, enformada pela solidariedade, conflitos e sentimentos de pertença.

Para o segundo conceito (*classe social*) foi privilegiada uma abordagem marxista que, na esteira de Bensaid (2013) e Zizek (2013), percebe as classes sociais enquanto *classes em luta de classes*. Esta precede aquela e não o inverso. Pensar que a sociedade primeiro organiza a população em classes e só depois se abrem as hostilidades da luta resultaria numa análise dos rendimentos e das posições sociais, enquanto categorias cristalizadas, típicas da análise sociológica ou económica, que conduzem sempre ao impasse da classe média. A classe é sempre *classe em luta*. Não existe sem aquela e só existe porque aquela existe. A análise das classes, numa perspectiva tanto antropológica quanto marxista, deve procurar apreendê-la em movimento. Através da constante oposição de *habitus* e de

condições sociais, de distinções e de antagonismos. A análise marxista das classes sociais *não* é uma análise empírica.

No fundo, pretende-se ir além de Marx repetindo Marx. Não necessariamente repetir o que já foi dito, mas, mais essencialmente, repetir o seu *gesto*. O ponto de partida é o de que vivemos numa sociedade de classes (porque vivemos numa sociedade capitalista) e como tal, não se trata de descobrir a sua presença ou a sua ausência na consciência das pessoas, mas de perceber a distinta apreensão (*implícita* ou *explícita*) em diferentes formas de trabalho e organização. O conceito de *habitus* de Pierre Bourdieu (2010) torna-se então essencial dado que ele demonstra como condições objectivas de vida (materiais) estão já incorporadas subjectivamente no corpo, nos gestos, no discurso, no consumo, no gosto, etc. Algo a que Mauss (2003) já tinha aludido quando falava das *técnicas do corpo* ou das *hexis corporais* que são socialmente treinadas. Foucault (1999) adianta também a possibilidade de investigar a forma como os corpos são modelados e reconfigurados, tornados *dóceis* com propósitos que extravasam o domínio individual. Através de Foucault (1999) podemos inferir a forma como a organização (e, mais amplamente, a economia capitalista, através da sua *nova morfologia do trabalho* onde se inserem, por exemplo, os *serviços interpessoais*) modela os corpos e as emoções para que estes estejam conforme as prescrições e valores da empresa. Esta análise será mais relevante quando for tratado o designado *trabalho emocional* e/ou *estético* (Casaca, 2012), muito associado ao *proletariado emocional* (Macdonald e Merrill, 2009), que remete para os trabalhadores que emprestam a sua força de trabalho nos *serviços interpessoais* onde a modelação dos corpos e das emoções é encarada pela gestão da organização como peça fundamental do processo de trabalho e da formação dos trabalhadores. Ou seja, estes conceitos permitem-nos apreender a identidade de classe implícita que se esconde por detrás de outros comportamentos, aparentemente distanciados da categoria de classe social.

Dado que as comunidades onde me inseri pertencem a empresas que, em maior ou menor grau, se distanciam dos trabalhadores (ou, ainda mais explicitamente, dos *colaboradores*), principalmente, aos que se situam no *chão da fábrica* (Antunes, 2013), procurei abordar criticamente o tema da *cultura organizacional*. A cultura organizacional, reclamada pelos recursos humanos e pela gestão de há umas décadas a esta parte é uma noção desleixada daquilo que a antropologia entende por *cultura*. Para as organizações, a construção dos valores e objectivos não passa pelos trabalhadores (que a ela têm que se assimilar), mas pela utilização ideológica de controlo e de manipulação dos indivíduos para que se

comprometam fielmente com os propósitos da empresa (Girona, 2001). Esta perspectiva da *cultura* ignora assim toda a produção teórica construída pela antropologia sobre este conceito que importa voltar a reclamar.

Para traçar um perfil etnográfico da configuração específica das duas comunidades de trabalho e, a partir daí, extrapolar estes dados para a reflexão sobre as classes sociais e a sua manifestação ora implícita, ora explícita (ou ambas) foi também necessário abordar um outro conjunto variado de questões. A horizontalidade/verticalidade da pirâmide organizacional bem como a sua transparência, seguindo o conceito de *padrões invisíveis* de João Carlos Louçã (2013) aplicado às empresas de *Call Centers*; a vigilância a que os trabalhadores estão sujeitos (desde as avaliações de desempenho ao uso da tecnologia na supervisão do trabalho dos indivíduos), onde privilegiei os contributos do *panóptico* de Foucault (1999), que permite naturalizar a vigilância em que os que *vêm não são vistos*; a solidariedade das relações sociais intra-comunitárias, procurando constatar a continuidade (ou não) de relações sociais pós-laborais, a sociabilidade no próprio local de trabalho e o seu controlo (ou não) por parte das chefias; o tempo, apropriado durante a jornada de trabalho pelo patronato, onde me refugiei nos estudos do historiador E. P. Thompson sobre as diferentes formas de apreensão do tempo; o corpo, enquanto elemento subordinado às normas e imagem da empresa, naquilo a que Martin (1994) designou por *corpos flexíveis*, constantemente à procura de se adaptar às exigências do mercado de trabalho que, essencialmente nos *serviços interpessoais*, assume grande importância; o cliente, enquanto figura histórica incontornável na contemporaneidade; e, por fim, procurar os mecanismos de resistência e antagonismo que as comunidades de trabalho encontram na sua relação de subordinação com as chefias e a organização, questão que está no cerne da problemática da identidade de classe (explícita ou implícita) que este trabalho procurou elucidar através dos contributos clássicos de Hochschild (2003) com a sua *guerra de sorrisos* e de Scott (1985) com as suas *armas dos fracos*, mas também através de contributos mais recentes de diversos antropólogos e sociólogos que se debruçam sobre o tema do trabalho em contexto emocional e/ou estético (Casaca, 2012).

Como se percebe facilmente, o relativismo aqui seguido não é pois o normalmente atribuído à pós-modernidade que se apraz em tornar toda e qualquer realidade *relativa* sem questionar as estruturas subjacentes a essas variadas realidades e que, como tal, esquece o essencial do relativismo. Aqui segue-se a premissa relativista mas não esquecendo a sua consequência lógica, isto é, a *relativização* do próprio *relativismo*. Nem tudo é *universal*,

nem tudo é *relativo*. O capitalismo *oriental* é, com certeza, diferente do *ocidental*, mas existem *estruturas invariantes* do modo de produção capitalista (Godelier, 1973), como o *trabalho abstracto*, o *lucro*, a *mais-valia*, a *produtividade*, o *crescimento*, etc., que depois podem tomar formas diferentes consoante o seu contexto social e cultural específico. Estes conceitos permitem-nos definir espaços onde o antagonismo de classe está presente de forma explícita mas também de forma subliminar e implícita, como ocorre tantas vezes nos fenómenos de conflito entre comunidades de trabalho de uma mesma organização (normalmente entre trabalhadores na base da pirâmide da organização e chefias) mas que não se revestem directamente em conflitos de classe.

## **Metodologia**

Robert Yin (2003), investigador consagrado em metodologia de ciências sociais, refere que o estudo de caso, escolhido como estratégia de investigação neste trabalho, é geralmente preferido quando se procura entender o *como* e o *porquê* de um fenómeno. No caso concreto, *como as comunidades de trabalho se configuram consoante a organização de trabalho sobre a qual são prefiguradas e porque tal acontece*. Yin (2003: 1-2) refere que:

[...] the case study is used in many situations to contribute to our knowledge of individual, group, organizational, social, political, and related phenomena [...] the distinctive need for case studies arises out of the desire to understand complex social phenomena. In brief, the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events [...]

Importa referir que, para além das questões centrais de um estudo de caso (como e porquê), é requisito obrigatório que este se situe num fenómeno contemporâneo e sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os eventos comportamentais (Yin, 2003). Refere também o autor que os estudos de casos utilizam duas fontes de evidência comuns a esta pesquisa: a observação directa e a aplicação de entrevistas aos interlocutores (Yin, 2003).

Dado que esta investigação se debruçou sobre comunidades de trabalho cuja configuração social, cultural, relacional e comportamental não pode estar dissociada do contexto onde decorre (organização) nem da ideologia e da política que as suportam (organização estrutural do trabalho, cultura da empresa, etc.), o estudo de caso foi a escolha mais adequada enquanto estratégia de investigação. Segundo as palavras de Yin (2003: 13):



A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. In other words, you would use the case study method because you deliberately wanted to cover contextual conditions – believing that they might be highly pertinent to your phenomenon of study.

Justificando também o facto de esta investigação se ter concentrado em duas comunidades de trabalho e, conseqüentemente, em dois casos, podemos mencionar as palavras do autor acerca das vantagens de se efectuarem investigações sobre múltiplos casos em detrimento de um único:

Single-case designs are vulnerable if only because you will have put all your eggs in one basket. More important, the analytic benefits from having two (or more) cases may be substantial [...] because you have the possibility of direct replication. Analytical conclusions independently arising from two cases are more powerful than one and with two they will have immeasurably expanded the external generalizability of your findings (Yin, 2003: 29).

Em primeiro lugar, na comunidade do sector público o problema do *acesso* apresentou um carácter duplamente problemático: por um lado, a integração do antropólogo na comunidade de trabalho em si mesma e, por outro, a integração na empresa, processo pelo qual tive de garantir autorização junto das chefias no topo da pirâmide organizacional. Apesar destas previsíveis dificuldades, a presença de um informante no interior da organização tornou o acesso menos difícil e as negociações menos problemáticas. Por um lado, funcionou como *corredor de acesso* (Lee, 1993) que tinha a confiança da população estudada na base da estrutura hierárquica, onde me situei, e percebia de antemão os propósitos da pesquisa e, por outro, funcionou como um elemento dissuasor junto das chefias para a prossecução da investigação. Ou seja, esta pessoa foi fulcral no que diz respeito ao acesso físico (a autorização da empresa) e ao acesso social (junto dos sujeitos e da comunidade estudada).

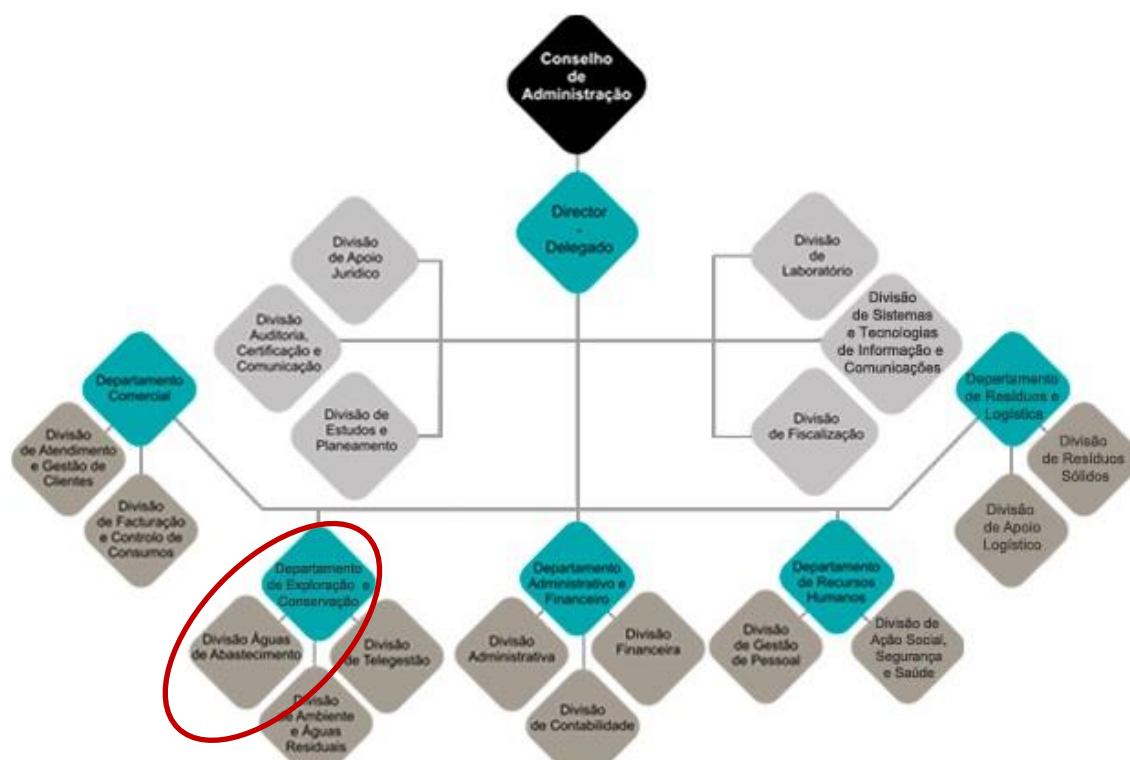
Enviei, como reforço, uma carta a solicitar a autorização da empresa para aceder aos locais de trabalho e obtive resposta positiva de forma rápida e eficiente. Foi marcada uma reunião com o engenheiro que estava responsável pela equipa de trabalho onde me iria situar e, explicada a pesquisa ao pormenor, foi-me concedido acesso total, exceptuando o acesso à viatura, dada a ausência de seguro que cobrisse eventuais acidentes. Pormenor que tornou este trabalho de investigação exaustivo e dispendioso, obrigando-me a verdadeiras viagens de perseguição à carrinha da equipa de trabalho.

Tendo em conta o que foi referido acima, optei, nesta comunidade, pela modalidade de observação *manifesta* segundo a qual os meus propósitos foram revelados logo desde o início da investigação (Moreira, 2007), tanto com a entidade empregadora como com os trabalhadores que constituem a dita comunidade de trabalho. Para a obtenção dos dados da pesquisa na comunidade de trabalho do sector público optei pela técnica da *observação directa* (para além da revisão bibliográfica e investigação documental presente em qualquer pesquisa antropológica). Esta técnica de investigação permitiu-me juntar o realismo, providenciado pela observação e experiência quotidiana, e a reconstrução dos significados, em que à minha versão adicionei a perspectiva dos próprios indivíduos pertencentes à comunidade de trabalho investigada (Moreira, 2007). A prática da etnografia com a descrição *densa* do processo produtivo e das relações aí estabelecidas pareceram-me fulcrais para um entendimento mais completo do fenómeno tratado. Para tal, penso que se adequou também a aplicação da observação directa (Spradley, 1979) em que não só se presencia o fenómeno social como nele se implica. Para complementar a observação realizei entrevistas qualitativas (semi-estruturadas) aplicadas aos membros das respectivas comunidades de trabalho, 3 entrevistas em cada equipa (ver anexos 3 e 4). Antes destas, e para uma melhor contextualização das equipas de trabalho, elaborei um breve *perfil sociológico* que foi, mais tarde, preenchido pelos trabalhadores (ver anexo 1). Optei por resguardar os membros da equipa de trabalho no anonimato, dada a sensibilidade de algumas informações que me foram transmitidas.

Relativamente à comunidade de trabalho do sector privado importa mencionar que é uma comunidade que me é próxima, dado que trabalhei na empresa durante 2 anos. Procurando ultrapassar os dilemas éticos habituais sobre a investigação em comunidades ou locais próximos do investigador (que não garantem o distanciamento necessário) e as dúvidas sobre a parcialidade (ou não) da investigação, toda a informação recolhida sobre esta comunidade de trabalho foi sustentada e ficou restringida exclusiva e rigorosamente às entrevistas qualitativas que foram aplicadas aos trabalhadores, conversas informais e à investigação documental sobre a empresa. As entrevistas foram semi-estruturadas para me permitir orientar a conversação sem que se perca, no entanto, a dimensão do diálogo e da interacção subjacentes às entrevistas qualitativas, ou seja, é “[...] *misto de conversa e perguntas deliberadas*” (Erlandson, 1993: 85-86). As minhas experiências enquanto antigo trabalhador da empresa não foram abordadas. A vantagem foi a facilidade de acesso à comunidade de trabalho estudada, dado o conhecimento pessoal dos trabalhadores. No

entanto, com esta escolha metodológica, os dados recolhidos, desde o nome da empresa ao nome dos trabalhadores, ficaram resguardados no anonimato.

Para o caso concreto da minha investigação o recorte da população alvo do estudo (ou amostra) foi realizado dentro de ambas as empresas já mencionadas. No caso da comunidade de trabalho dos SMAS-Sintra, realizei trabalho de campo junto de uma comunidade de trabalho situada na base da pirâmide da organização, mais concretamente, no *departamento de exploração e conservação – divisão de águas de abastecimento*, como se pode observar na estrutura hierárquica presente na figura 2.



**Fig. 2 - Organograma da empresa SMAS-Sintra**

A vermelho encontra-se o departamento específico onde se situa a comunidade de trabalho alvo. Organograma disponível em [www.smas-sintra.pt](http://www.smas-sintra.pt)

Quanto à comunidade de trabalho do sector privado, a população alvo foi o conjunto de trabalhadores na base da pirâmide da organização que fazem parte do departamento comercial (*serviços interpersonais*) e que executam as tarefas mais inferiorizadas na hierarquia das actividades dentro da empresa (os chamados *lojistas* ou *operadores de loja*) como: atendimento ao público, limpeza e manutenção da loja, etc. Esta empresa é propriedade exclusiva de um grupo multinacional português que detém inúmeras áreas de

negócio e marcas nacionais na área da distribuição, cada qual com a sua organização específica, a qual se mantém difusa para o cliente e mesmo para os trabalhadores situados na base da pirâmide da organização (apesar de tudo elaborei um pequeno organograma da empresa – ver figura 3 – que se baseia em informação recolhida através de pesquisa feita sobre o assunto, mas que não deverá corresponder exactamente à realidade).



**Fig. 3 - Organograma aproximado da empresa privada (livraria/papelaria)**

A vermelho encontra-se o departamento específico onde se situa a comunidade de trabalho alvo.

Como já foi referido, o estudo das duas comunidades de trabalho apresentou a forma de *estudo de caso*, isto é, procurou dissecar cada caso como um elemento integrativo da abordagem analítica e inteirou-se sobre o caso específico das duas comunidades de trabalho debruçando-se

[...] deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (Ponte, 2006: 2).

O estudo de caso não implica que a investigação se debruce apenas sobre uma entidade (Benbasat *et al*, 1987) e nesta investigação o fenómeno que se pretende aprofundar é o mesmo, não implicando, como tal, a delimitação sobre apenas uma comunidade de trabalho. Não se trata, portanto de uma comparação, mas de um somatório de dados que me permitiram reflectir mais aprofundadamente sobre o fenómeno estudado. Por forma a tornar a investigação mais perceptível, a comunidade de trabalho do sector público foi designada de *Caso 1* e a comunidade de trabalho do sector privado de *Caso 2*.

## **Parte 2**

# **Comunidades de Trabalho e Classes Sociais**

## Introdução

Ao longo da história e através de diversas formações sociais, o trabalho tem sido percebido de formas bastantes divergentes. Ora glorificado, ora desprezado, este tem sido, desde sempre, assunto incontornável de qualquer sociedade ou cultura. Nas nossas sociedades

[...] a produção material, tem origem, na sua maior parte, em organizações complexas especializadas, internamente muito diversificadas e, geralmente, com o emprego de sistemas tecnológicos muito avançados e de grande produtividade” (Freire, ano: 15)

Ou seja, as empresas. Também estas foram percebidas de formas diferentes e a sua transformação até às formas que assumem na contemporaneidade constituem realidades bastante diferentes daquelas que lhes serviram de génese. No entanto, a sua preponderância na vida social moderna é indesmentível.

Desta forma, podemos afirmar que as críticas ao economicismo de Marx são, *em última instância*, injustas, dado que economicista é a sociedade que ele procurava abordar criticamente, onde a empresa desempenha um papel de destaque. A sociedade capitalista é economicista porque assenta sobre a actividade laboral, da qual todas as outras actividades sociais e culturais dependem e porque inculca, advertida ou inadvertidamente, motivações economicistas nos indivíduos.

Não se procura, no entanto, menosprezar os conflitos de género, cultura e geração em detrimento dos conflitos de classe, mas compreender o papel da classe nas transversalidades que esta apresenta com os mesmos. Ricardo Antunes (2013: 9) refere a este propósito que os trabalhadores e as trabalhadoras

[...] frequentemente oscilam entre a heterogeneidade em sua forma de ser (género, etnia, geração, qualificação, nacionalidade) e a homogeneização que resulta da condição crescentemente precarizada e desprovida de direitos do trabalho que foram conquistados ao longo de muitas décadas de lutas operárias.

Ou, como coloca a antropóloga Susana Narotsky (1997: 217),

There is fragmentation - in work experiences, in cultural interpretation - but it is at the core of the specific capitalist scheme: increased accumulation of capital through the appropriation of surplus value.

A heterogeneidade dos indivíduos, de diferentes culturas é abrangida pelo mesmo sistema que, embora apresente variações de forma, apresenta também *estruturas invariantes* (Godelier, 1973).

Apesar desta argumentação, também será escusado referir que esta investigação se distancia daqueles que procuram ver, em quaisquer fenómenos contemporâneos, o fim de um *ciclo*, de um dado *tempo*, seja ele o *fim da história* ou, mais especificamente, o *fim do trabalho*. Este tipo de narrativa apocalíptica tende sempre para um de dois caminhos possíveis: ou o de uma romantização do passado, do *tempo perdido* ou do *autêntico*, génese de qualquer proto-fascismo; ou o de uma disposição incurável para o optimismo, optimismo para com o progresso e para com a *evolução civilizacional*. O *fim do trabalho* é menos uma utopia do que uma ideologia específica do *comunismo liberal*, que assenta as suas bases na crença de que uma sociedade igualitária poderá ser alcançada não com a *revolução* ou com a *abolição das classes* mas com a sua *aburguesização*. Com pressa de chegar antes do tempo, haverá sempre quem esteja disposto a ver em qualquer transformação social o fantasma hiperbólico do *fim*<sup>2</sup>. Nesta investigação não se procura ver na transformação do trabalho o seu término.

De facto, desde os fins da década de 1970 que o trabalho sofreu profundas transformações e metamorfoses.

A crise experimentada pelo capital, das quais o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível são expressão, tem acarretado, entre tantas consequências, profundas mutações no interior do mundo do trabalho. Dentre elas podemos inicialmente mencionar o enorme desemprego estrutural, um crescente contingente de trabalhadores em condições precarizadas, além de uma degradação que se amplia, na relação metabólica entre homem e natureza, conduzida pela lógica societal voltada prioritariamente para a produção de mercadorias e para a valorização do capital. (Antunes, 2013: 15)

Continua Antunes (2013) ao afirmar que, logo no início dos anos 70, a economia capitalista começa a manifestar sintomas de crise estrutural, com a queda da taxa de lucro, o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista, a separação da esfera financeira dos capitais produtivos que estavam na sua génese, a concentração de capitais através da fusão de diversas empresas, a contratação individual, a crise do Estado Social e o incremento das privatizações.

---

<sup>2</sup> Fantasma de que a esquerda não está isenta quando exalta com o esgotamento do sistema capitalista em todas as crises que este atravessa, esquecendo, precisamente, que as crises não são descontinuidades mas traços congénitos deste modelo de organização económica e social.



Os governos de Reagan e Thatcher dão início a um processo de reorganização produtiva do capital internacional e, conseqüentemente, do trabalho com vista à recuperação do ciclo reprodutivo anterior. A mudança no padrão de acumulação (e não no modo de produção) foi gradualmente substituindo o paradigma taylorista/fordista pela denominada *acumulação flexível* (Antunes, 2013). De uma produção baseada na massificação das mercadorias que se estruturava, por sua vez, numa lógica de empresa mais homogeneizada (na base da pirâmide organizacional) e verticalizada, e num tipo de trabalho industrial parcelar e fragmentado, transitou para um modelo de redução de custos, substituindo os trabalhadores ligados à empresa com um vínculo contratual directo e com uma certa estabilidade profissional, por *colaboradores* subcontratados, recibos-verdes, part-time (ou, na feliz expressão de Beynon [in Antunes, 2013], *trabalhadores hifenizados*), com um contrato temporário e ligados à empresa apenas de forma indirecta e com escassas oportunidades de se integrarem nos quadros da organização e de aí progredirem. Como Juan José Castillo (1996) refere, a *liofilização organizacional* ou a *empresa enxuta* (Antunes, 2013), procura, cada vez mais, terceirizar os vínculos contratuais dos trabalhadores, reduzindo em toda a extensão a sua massa salarial directa. Ao mesmo tempo, reforçando o poder das novas técnicas de gestão da força de trabalho, procura-se incentivar o trabalho em equipa, o trabalho qualificado, polivalente e multifuncional enquadrando, simultaneamente, uma estrutura empresarial mais horizontal (Antunes, 2013). No entanto, é facilmente perceptível não só o desfasamento entre o discurso e a prática (principalmente no incentivo ao trabalho de equipa, onde, na realidade, se observa o incremento da competitividade entre os trabalhadores<sup>3</sup>) mas também que estas novas medidas, quando aplicadas, têm como finalidade a intensificação do ritmo de trabalho e a redução de custos através da eliminação do trabalho improdutivo, agora, maioritariamente, entregue aos trabalhadores produtivos, especialmente nas actividades de manutenção, acompanhamento e inspecção de qualidade. Também a insistência na *cultura da empresa* e no recrutamento de trabalhadores comprometidos com a organização se compreende não só pelos índices motivacionais, que aumentam a produtividade, mas também pelo facto de que, desta forma, se transformam potenciais protestos contra a organização em protestos para a melhorar. A empresa aproveita de forma eficaz o facto de:

---

<sup>3</sup> João Carlos Louçã (2013), no seu estudo sobre trabalhadores de *Call Centers*, observa que o trabalho de equipa é, na verdade, substituído pelo *espírito de equipa*, através das actividades extra-laborais, tais como, jantares de natal, saídas com os colaboradores, etc. Desta forma, reforçam-se relações de companheirismo consideradas como vantagens no quotidiano produtivo. Assim, *trabalho de equipa* que, juntamente com a solidariedade, formam uma parte importante do potencial comunitário dos trabalhadores, e *espírito de equipa*, manipulada pela gestão para ter uma equipa motivada formam um par controlado pela organização.

Diante de uma situação de trabalho caracterizada por forte pressão, ritmo intenso, alto controlo individual, ganhos individuais de produtividade, ausência de espaço público, sem autonomia nem reconhecimentos seja pela hierarquia seja pelos pares e anda inscrita num contexto social de desemprego e precariedade, o que se observa é o enfraquecimento da relação do trabalhador com o seu trabalho e o fortalecimento da relação com a empresa (Antunes e Braga, 2009: 183).

João Carlos Louçã (2013: 50) no seu estudo sobre trabalhadores de *Call Centers* afirma que:

Contraditoriamente com os ritmos elevados de rotação de profissionais, a construção identitária colectiva é uma política empresarial que tenta inverter a tendência geral de desclassificação do trabalho de vendas ao telefone. A afirmação da existência da possibilidade de construção de uma carreira dentro do *call center* nega a tendência para a desvalorização e desclassificação deste trabalho.

A *cultura organizacional* utilizada pela gestão dos recursos humanos não passa de um uso desleixado da noção de *cultura* que aqui compreende,

[...] a capacidade das organizações, por via das suas lideranças, desenvolverem e consolidarem uma cultura una, homogénea, coesa e forte. Que são, claramente, estratégias de controlo normativo, com ideais unitaristas das relações laborais procurando neutralizar o conflito de classes (Casaca, 2012: 14).

No entanto, destas reflexões não podemos concluir que o modelo taylorista/fordista tenha sido completamente eliminado do mundo do trabalho. Vemos, pelo contrário, uma simbiose entre o modelo taylorista/fordista e as novas formas de organização do trabalho, impulsionadas pelos *gurus* da gestão. O caso dos *call centers* é paradigmático e já amplamente estudado como exemplo perfeito deste fenómeno. Existem, como é natural, elementos de continuidade com o padrão produtivo anterior, bem como descontinuidades, não deixando, no entanto, de manter as características típicas do modo de produção vigente. O toyotismo é a expressão mais clara desta transformação, surgindo variantes como a produção *just-in-time*, a qualidade total ou o *lean production* (que prova que, ao contrário das teses que reafirmam o *fim do trabalho*, se tende para a crescente intensificação da jornada produtiva).

A crise económica internacional iniciada em 2008 acelerou este processo de reestruturação produtiva assente na redução de direitos laborais, flexibilidade e precariedade dos vínculos

contratuais<sup>4</sup>, aumento da jornada e da intensidade de trabalho, perda de influência sindical, privatizações, redução do Estado-Social, redução de salários (directos e indirectos) e aumento das contribuições. Trouxe também um novo ímpeto à legitimidade ideológica das medidas de austeridade. Com a crise, os países alvos de reestruturação, deveriam ter consciência de que estavam na obrigação de pagar pelos anos em que viveram *acima das suas possibilidades*. Ideologia pagã, pré-cristã, de que o pecador deve submeter-se à expiação até a dívida estar completamente paga. Como refere João Carlos Louçã (2013: 21):

A crise transforma, ao mesmo tempo que justifica as relações sociais e modalidades contratuais, flexibiliza as regras comuns para que a imposição de todas as regras possa ser possível e dependa apenas da relação de forças entre empregador e trabalho. Transforma ainda, profundamente, a construção identitária de trabalhadores por conta de outrem, em permanente competição entre si para conseguir/manter/renovar um contrato de trabalho. O discurso da crise procura ainda e continuamente justificar e aprofundar a diminuição do valor do trabalho.

A diminuição do seu valor não significa a perda de centralidade social. Alguns gostam de ver o *fim do trabalho* (o que, já agora, é um fenómeno muito particular de etnocentrismo) na sua transformação, mas é preciso, contrariamente, notar a sua expansão, bem manifesta quando percebemos que os turnos são introduzidos para permitir uma maior jornada de trabalho e de produção ininterrupta e não para reduzir o esforço físico e intelectual dos trabalhadores. No fundo, percebe-se a precaridade como a *super-exploração* da classe trabalhadora (Mota, 2013)<sup>5</sup> e não como a sua diminuição gradual.

Embora seja óbvio, nunca será demais recordar que estas mudanças têm afectado, sobretudo, a *classe-que-vive-do-trabalho*, no *chão da fábrica* (Antunes, 2013). A desregulamentação dos direitos do trabalho, a precarização e a perda de influência sindical conduziram a um aumento exponencial da fragmentação da classe trabalhadora. Como refere João Carlos Louçã (2013) no texto supra-citado, a construção identitária dos trabalhadores também foi profundamente alterada. As suas sociabilidades, formas específicas de interacção, de constituição identitária e de mobilização política foram também elas afectadas. As comunidades de trabalho encontram-se no centro de uma lógica destruidora das sociabilidades associadas ao trabalho e às formas tradicionais de

---

<sup>4</sup> Que Bourdieu (2010: 252) descreve como a condição que “[...] *permite fazer do presente uma espécie de adiamento incessantemente renovado, tratando um estado como uma condição provisória*”.

<sup>5</sup> Como já referido, este conceito de Ruy Mauro Marini diz respeito ao aumento combinado da *mais-valia absoluta* e da *mais-valia relativa*, ou seja, da duração do tempo de trabalho mantendo o salário constante e da intensificação do trabalho. Este conceito foi, mais tarde, proposto como categoria explicativa do trabalho precário por Ana Elizabete Mota (2013).

identificação de classe (Louçã, 2013). O proletariado não deixou de se metamorfosear com as novas técnicas de gestão e organização do trabalho (Louçã, 2013). É, sobre estas mudanças estruturais nas comunidades de trabalho, que se ocupam estas páginas, focando na forma como as comunidades de trabalho e as classes sociais são afectadas pela organização do trabalho e, como as duas, estão intrinsecamente interligadas.

Se uma comunidade de trabalho, abrangida por este estudo, reúne ainda elementos que remetem para um padrão de acumulação taylorista/fordista, situada no sector público de actividade que assume como objectivo servir a comunidade e a população local, a outra, porém, posiciona-se na designada *economia das interacções* (Johnson, 2005), que reúne todos os serviços que são prestados por organizações orientadas para a satisfação da pessoa consumidora, situada no sector privado e com o objectivo declarado do lucro. Organizações e tipos de trabalho tão diferentes remetem para comunidades de trabalho e identidades de classe divergentes que importa investigar atentamente, salvaguardados os respectivos cuidados para com a especificidade de cada caso e sem que se comprometa a análise dos dois casos em paralelo, como somatório de dados, e não como método comparativo.

## **A Empresa: Contextualização e Caracterização da Amostra**

### **Uma Empresa Municipal**

A primeira rede de distribuição de águas de Sintra foi inaugurada em 1888 pela administração municipal tendo esta concessionado o serviço a um particular, Paulo de Azevedo Chaves (ver site institucional dos SMAS-Sintra: [www.smas-sintra.pt](http://www.smas-sintra.pt)). Mas a ineficiência da gestão privada levou a que a câmara rescindisse o contrato com o concessionário para, em 1922, repetir o gesto e fornecer a concessão do abastecimento de água à Companhia das Águas de Sintra. Só em 1945 foram então realizados esforços para a municipalização dos serviços de águas e esgotos e em 1946, ainda durante a ditadura salazarista, foram criados os SMAS-Sintra com gestão camarária. Os SMAS-Sintra são hoje a maior entidade autárquica distribuidora de água em Portugal. A empresa SMAS-Sintra situa-se, portanto, no âmbito mais amplo do tecido empresarial do Estado ou do sector público embora tenha uma gestão municipal e uma autonomia administrativa, financeira e técnica. Na sua natureza e atribuições, a empresa é considerada serviço público de interesse local que tem como objectivo a satisfação das necessidades colectivas da população do concelho e que tem como missões principais o abastecimento de água, a

drenagem de águas residuais urbanas e recolha de resíduos sólidos urbanos. Como já foi referido atrás, a comunidade de trabalho seleccionada no âmbito desta investigação situa-se no *departamento de exploração e conservação* e, mais concretamente, na *divisão de águas de abastecimento* (ver fig. 2).

A comunidade de trabalho dos SMAS-Sintra considerada neste estudo é composta por 3 pessoas (poderá ser composta por 4 pessoas se o trabalho a realizar obrigar à intervenção de um maquinista) normalmente fixas, exceptuando quando um dos trabalhadores está a fazer um turno diferente, situação em que é encaminha outra pessoa para o substituir.

Traçando um breve perfil sociológico, para uma melhor contextualização, esta comunidade é composta totalmente por pessoas do sexo masculino. A média de idades ronda os 47 anos. As habilitações literárias são diversificadas mas muito abaixo do que é hoje o ensino obrigatório (12º ano). Apenas 1 tem o 12º ano completo, sendo que o finalizou através do Programa Novas Oportunidades, os restantes têm o 6º e 9º ano respectivamente. Quanto à longevidade na empresa constata-se que a média é de 14,6 anos a trabalhar na mesma organização, sendo que um trabalha nos SMAS-Sintra há 26 anos e os restantes 12 e 6 anos respectivamente. Todos os trabalhadores estão abrangidos pelo regime contratual da função pública, possuindo um vínculo contratual por *termo indeterminado*. Questionados sobre o gosto pelo trabalho que executam 2 dos 3 respondentes afirmaram apreciar o seu trabalho e apenas 1 afirmou não gostar.

A área geográfica onde actuam é a zona de Algueirão-Mem-Martins e Tapada das Mercês, sendo que poderão ser pontualmente designados para operar noutro local, dependendo da urgência do trabalho, das pessoas disponíveis e dos recursos necessários para finalizar o trabalho. O concelho de Sintra é ordenado, desta forma, por zonas geográficas onde a empresa destaca pré-definidamente determinadas equipas, exigindo uma constante mobilidade. Esta mobilidade espacial permanente é exigência do próprio trabalho que determina também de certa forma a organização do trabalho a um nível mais abstracto, acabando por fortalecer o conhecimento da zona em particular e estabelecer laços com o lugar e com a população local. Uma espécie de sentimento de identidade, construído em função do trabalho durante anos na mesma zona espacial, sem que, por isso, se torne monótono, dado que nunca é o mesmo local e raramente se encontram trabalhos repetitivos. A diversidade de paisagens, lugares e trabalhos impede a atomização dos trabalhadores e dos seus procedimentos de trabalho.

A composição da equipa pode variar mas os membros que a compõe alteram com pouca regularidade. A equipa pode ser de 4 pessoas num dia, e no outro de 3, consoante a necessidade específica do trabalho e os turnos dos trabalhadores. Normalmente, o mínimo são 3 pessoas: um canalizador (normalmente o mais velho e pré-definido como *chefe de viatura*), um cabouqueiro (ou *servente*, que é o indivíduo que escava e procura as condutas com a ajuda dos mais diversos meios de produção, tais como a picareta e a pá, se o trabalho for mais simples, ou por via de maquinaria pesada, caso seja mais complexo) e um motorista (ou, normalmente designado por *chofer*). Estas funções aparentemente rígidas apresentam, na prática, bastante versatilidade. O motorista pode ajudar, transformando-se, por momentos, num cabouqueiro. Ou o cabouqueiro pode substituir, por momentos, o canalizador.

Em casos específicos, uma equipa de trabalho pode permanecer no mesmo local o dia todo, caso o trabalho seja complexo e demorado, mas são raras as vezes em que tal acontece. Como não têm chefia directa a supervisionar o seu trabalho, este decorre de forma autónoma e espontânea na gestão das funções, na organização prática do trabalho e na gestão dos tempos. A equipa de trabalho, seja de 3 ou 4 pessoas, é bastante horizontal no que respeita ao relacionamentos social entre os membros. O canalizador, como *chefe de viatura*, emerge como líder numa mistura de formalidade (porque é ele que reporta directamente aos superiores e recebe as ordens de trabalho, comunicando-as aos colegas de equipa) e informalidade (porque na prática essa hierarquia não é de todo observável). Acima do *chefe de viatura* está o encarregado, que supervisiona todas as equipas, efectuando a ponte entre as equipas no terreno e os engenheiros nos escritórios.

Os SMAS-Sintra têm dois edifícios na zona da Portela de Sintra: a Sede e as Oficinas. As ordens de trabalho são elaboradas na Sede e enviadas para as respectivas equipas de trabalho nas Oficinas. As ordens de trabalho consistem numa folha onde se listam as tarefas que são necessárias averiguar naquele determinado dia. Estas ordens de trabalho podem, no entanto, ser também geridas no terreno consoante o grau de prioridade. Ordens de trabalho pouco urgentes podem demorar dias a ser fechadas, consoante a gestão dos tempos e as tarefas dos trabalhadores.

O horário da equipa de trabalho é das 8 horas às 16 horas, com hora de almoço das 12:00 às 13:00. No entanto, também estas divergem consoante a urgência de determinados trabalhos ou as necessidades particulares dos trabalhadores.

## **Uma Empresa Multinacional**

A empresa onde decorreu a investigação do *Caso 2* (livraria/papelaria) insere-se na actividade comercial do sector privado e está integrada numa multinacional de grande influência social e económica. Criada em 1959 é, em grande medida, tal como as grandes empresas nacionais, uma empresa familiar (pelo menos no que à administração diz respeito), facto que é explicado pela história muito particular da burguesia portuguesa. Os seus accionistas são, na maior parte, proprietários de fortunas consideráveis, sempre referenciadas nos *tops* dos mais ricos de Portugal. Cotada no PSI-20 há já largos anos e com uma história longa de sucessões e alianças familiares e matrimoniais que remontam ao tempo da ditadura, esta empresa consolidou-se na área da distribuição comercial e do retalho, a partir do qual estabeleceu a sua hegemonia como marca de referência. Antes do 25 de Abril de 1974, a empresa incidia a sua actividade na área da indústria. Durante o PREC (Processo Revolucionário em Curso) a empresa foi nacionalizada e, posteriormente, reprivatizada, como aconteceu com tantas empresas protegidas pelo precedente proteccionismo fascista que garantia um monopólio e uma renda em determinadas áreas de negócio. Só na década de 1980 é que a empresa se conseguiu assumir definitivamente como multinacional de peso na economia portuguesa. Expandiu a sua actividade a nível nacional e internacional e diversificou as áreas de actuação nos mercados onde desenvolve actividade. Esta empresa (cuja identidade será omitida) é, desta forma, proprietária de inúmeras marcas e empresas suas subsidiárias que actuam no mercado português e internacional em diversas áreas da distribuição comercial. A livraria/papelaria é uma das sub-empresas mais recentes da multinacional e tem, também ela, uma diversa gama de produtos que comercializa: livros, revistas, jornais, artigos de pintura, material escolar, jogos infantis, tabaco, pastilhas, além de fornecer um conjunto de serviços de reprografia como impressões, digitalizações, fotocópias, encadernações, plastificações, etc. A livraria/papelaria já conta com inúmeras lojas em Portugal, principalmente, a norte do país, onde se encontra a sede da empresa. A loja que foi alvo da investigação situa-se num centro comercial na zona de Sintra. A comunidade de trabalho estudada encontra-se na base da estrutura hierárquica da empresa que, como é perceptível pela dimensão da multinacional, é bastante complexa e burocratizada (separada pelas diferentes áreas de negócio). Na loja, para além da equipa de trabalho, situada no *chão* da empresa (que é composta por 6 pessoas), exerce actividade também o gerente que, por sua vez, reporta ao director de operações que é responsável por várias lojas da zona de Lisboa e que, como tal,

não se encontra com frequência na loja. Para os trabalhadores situados na base da pirâmide organizacional, a partir do director de operações a estrutura hierárquica da loja torna-se difusa e ininteligível (ver fig. 3).

O tipo de trabalho realizado no sector dos serviços interpessoais está claramente associado a uma ideologia específica de género. As características tradicionalmente adjudicadas às mulheres, tais como simpatia, disponibilidade, afabilidade, apresentação cuidada, capacidade comunicacional, entre outras, são bastante procuradas no mercado de trabalho terciário. O contacto com o público e as exigências associadas a este papel tornam o campo de recrutamento mais tendente para a contratação de pessoas do sexo feminino. Desta forma das 3 pessoas entrevistadas, apenas uma era do sexo masculino.

Outra das características tradicionais deste tipo de empregabilidade é a sua juventude. Mais uma vez, as exigências associadas a um certo padrão de *beleza*, de *apresentação*, de *comunicação*, que pretende representar uma imagem corporativa materializada na imagem dos colaboradores, restringe o recrutamento e a selecção a uma faixa etária mais condizente com os objectivos da organização que pretende fidelizar os clientes através de um atendimento personalizado mas, ao mesmo tempo, esteticamente apelativo. Assim se compreende que, entre os membros da equipa de trabalho analisada, a média de idades rondasse os 23 anos.

No entanto outros factores contribuem para este fenómeno. A ausência de experiência profissional e de alternativas a formas de precariedade oferecidas, mesmo com os consideráveis níveis de formação escolar, bastante elevados neste segmento de mercado (e, no caso concreto do estudo de caso, onde as 3 pessoas entrevistadas tinham formação superior: uma em serviço social, com pós-graduação e a realizar o mestrado; outra em psicologia, com duas pós-graduações e a realizar o mestrado e outro em sociologia), fazem dos jovens o contingente mais significativo de trabalhadores nestes serviços (Louça, 2013). Também o facto de estarem ainda a finalizar os seus estudos, aproveitando a oportunidade para realizar algumas poupanças para as propinas da faculdade, ou outros projectos profissionais, fazem deste tipo de trabalho a sua preferência, dado que dispõe de horários flexíveis e de modalidades contratuais em *part-time*. Aqui, todas as pessoas entrevistadas afirmaram ter um vínculo contratual por *tempo determinado*, renovado automaticamente de 6 em 6 meses. Ao fim de 4 contratos, os trabalhadores ou passavam para *efectivo* (para os quadros da empresa) ou eram demitidos, o que acontecia quase sem excepção. A pessoa



com mais experiência na empresa contava com 1 ano e meio de casa. Também nos horários se denotavam algumas descontinuidades. Existem, na loja, dois turnos. O turno da manhã, das 9:00 às 18, ou o da noite, das 14:00 às 23:00, variando mensalmente. Ao horário de trabalho rotativo correspondiam também folgas rotativas.

Desta forma, este tipo de empregos são encarados de forma provisória, têm um carácter transitório, enquanto não encontram oportunidades na área, esperando a felicidade capitalista da mobilidade social, enquanto não encontram um trabalho com contratos mais estáveis e com mais direitos e melhores salários. Para além disto, a estigmatização neste tipo de trabalhos é ainda significativa, dado que corresponde a uma ideia de insucesso profissional. Mais ainda para os homens que se vêm a trabalhar num sector visto, em grande medida, como *efeminado*. Auto-desclassificação social também pela percepção desta estigmatização e pela noção de que poderão não encontrar trabalhos que correspondam às expectativas criadas durante a sua formação escolar. No entanto, tal como referiu Bourdieu (2010: 239-240), a sua escolaridade sofreu uma enorme desvalorização social:

A sobreposição de títulos e a desvalorização subsequente tendem a tornar-se uma constante estrutural quando oportunidades teoricamente iguais de obter títulos são dadas a todos os filhos da burguesia, enquanto que o acesso das outras classes a esses títulos também aumenta. As estratégias utilizadas, por uns, para tentar escapar à desclassificação e retomar a sua trajectória de classe e, por outros, para prolongar uma trajectória interrompida, são hoje um dos factores mais importantes da transformação das estruturas sociais. As estratégias que os agentes utilizam para evitar a desvalorização dos títulos, correlativa da multiplicação dos titulares, têm o seu fundamento na disparidade, particularmente marcada em certas conjunturas e em certas posições sociais, entre as oportunidades objectivamente oferecidas num dado momento do tempo e as aspirações realistas que mais não são do que o produto de outro estado de oportunidades objectivas, esta disparidade é, na maioria dos casos, o efeito de um declínio relativamente à trajectória individual ou colectiva que estava inscrito como potencialidade objectiva na posição anterior e na trajectória que conduzia a essa posição.

A trabalhos provisórios correspondem identidades provisórias. A fragilidade identitária, dada a desvalorização social deste tipo de trabalho e a inexistência de retribuição simbólica por parte da sociedade, constroem uma mundividência específica “[...] *amputada de reconhecimento social*” (Louçã, 2013: 49). Assim, apenas uma pessoa, das 3 entrevistadas afirmou gostar do seu trabalho.

## O Processo Produtivo

No *Caso 1* (SMAS-Sintra) privilegiei o trabalho de campo através da observação directa na recolha de dados. No primeiro dia existia, de facto, uma certa desconfiança e timidez geral na minha relação com os indivíduos sobre os quais a investigação se debruçava. Foi necessária uma advertência posterior de que o meu papel não era o de fiscalizador e que as minhas observações e notas minuciosas não representavam qualquer tentativa de espiar o seu trabalho para o reportar à direcção, mas um mero exercício etnográfico de natureza científica, protegido com todas as garantias de anonimato. Superada essa dificuldade inicial as relações entre intervenientes melhoraram, permitindo um enfoque mais profundo na forma como se estabeleciam os seus laços sócio-profissionais e mesmo a natureza mais técnica do seu trabalho.

Dado que a actividade laboral destas equipas de trabalho é bastante diversificada (desde rupturas que obrigam a cortar ruas inteiras até *sondas*, nome informalmente atribuído ao processo de verificação de uma conduta: o local onde passa, o material de que é constituída, a capacidade de aguentar uma maior pressão de água, etc.) e imprevisível, opta-se, neste caso, por realizar uma breve descrição das duas tarefas mais comuns e observadas directamente no decurso da investigação.

No *Caso 2* (livraria/papelaria), por sua vez, os dados recolhidos acerca do processo produtivo foram retirados a partir de conversas informais com os membros pertencentes à equipa de trabalho.

A produção é sempre o centro a partir do qual gravitam os actores sociais. A um determinado tipo de trabalho corresponde um determinado tipo de organização do trabalho, a determinadas funções laborais correspondem determinadas relações de produção. No sector privado a expansão da acumulação flexível trouxe aquilo a que Ricardo Antunes (2013) designou por *nova morfologia do trabalho* em que a precariedade, a intensificação dos ritmos produtivos, os baixos salários e a perda de direitos laborais são características essenciais. Muitos autores assumiram uma posição muito favorável a esta nova forma de organização e regulação do trabalho, dado que assenta numa perspectiva menos hierarquizada da empresa contemporânea e numa maior autonomia por parte dos trabalhadores. No entanto, estas constatações são bastante reducionistas, dado que limitam a sua observação a determinados sectores de produção (que não inclui, por exemplo, as grandes multinacionais, que geram muito mais oferta de trabalho do que qualquer outra

empresa). Na livraria/papelaria, onde decorreu esta investigação, podemos verificar, como se misturam a *nova morfologia do trabalho* com as suas idiossincrasias específicas – trabalho precário, intensificação do ritmo produtivo, baixos salários, ausência de suporte sindical, etc. – com a velha estrutura hierarquizada, a vigilância, o cronómetro, o ritmo intenso orientado para a produtividade e os procedimentos de trabalho padronizados. A estes factores acresce ainda a adopção generalizada das novas tendências de gestão no sector concreto dos serviços interpessoais, como a modelação do corpo, do vestuário e dos sentimentos pela organização que os procura nivelar de acordo com os valores e cultura da empresa.

### ***Há Dias Bons mas também Há Dias Maus***

O homem limpa o suor que lhe escorre pela testa com as costas da mão. Respira de forma ofegante, suspira. Tem o uniforme sujo de terra, as unhas pretas e as mãos calejadas. A picareta remexe o areão. De seguida, com a ajuda da pá, move-o de um lado para o outro. Pára, ergue a cabeça e olha para mim, um jovem de calças de fato de treino e ténis rasgados, presunçosamente vestido para se *misturar, imbuir* no espírito do trabalho duro. Mas as minhas calças e ténis estão limpos, as minhas mãos atrás das costas, ou a anotar qualquer coisa no caderno enquanto olho para o seu rosto sôfrego. Sinto-me obviamente embaraçado quando o encaro. Diz-me, como que a justificar-se, “*há dias bons, mas também há dias maus...*”.

No sítio onde estamos, duas filas de prédios circundam o asfalto. Um enorme reboiço de pessoas, dentro e fora dos veículos, convergem, com um olhar curioso, para as máquinas e para os indivíduos de uniforme azul. A água escorre pela calçada e pelo alcatrão. Os trabalhadores do SMAS tentam impor alguma ordem no caos que se gera à sua volta. Optam por cortar o tráfego, estabelecendo um perímetro de segurança. Foram chamados de urgência e obrigados a interromper a sua ordem de tarefas do dia devido a uma ruptura na zona da Rinchoa (Algueirão- Mem-Martins). Uma ruptura é uma fuga de água de um cano, que pode ocorrer por duas razões principais: ou porque o tubo rebenta com a pressão da água ou porque está deteriorado.

Para tarefas de menor urgência, a equipa de trabalho é composta por 3 pessoas (um cabouqueiro, um canalizador e um motorista). A ruptura de uma conduta que obriga ao fecho do trânsito torna premente a mobilização de mais recursos, tanto técnicos como

humanos. É, desde logo, necessário um (ou mais) maquinista(s), que possa(m) mais facilmente penetrar o alcatrão, a calçada e o lancil.

O cabouqueiro (ou *servente*) auxilia a máquina neste processo. Depois de o buraco estar aberto, o cabouqueiro vai escavar mais pormenorizada e minuciosamente, para que não se corra o risco de rebentar condutas intactas debaixo do solo. O canalizador, como chefe de equipa (num sentido mais institucional que prático), está também presente, ajudando mais esporadicamente, até que possa operar nas condutas. Por fim, o motorista pode ser chamado a auxiliar no trabalho dos colegas ou fazê-lo espontaneamente. Escusado será dizer que esta composição é maleável, consoante a dimensão e premência do trabalho distribuído pela chefia, podendo aumentar ou diminuir em razão da maior ou menor dimensão e urgência dos trabalhos.

Formado o perímetro é necessário, em primeiro lugar, que seja cortada a circulação de água naquela rua específica. De seguida, o maquinista opera a retroescavadora abrindo sofregamente o asfalto. Com os pequenos *dentes* da pesada máquina a terra vai cedendo, formando rugas irregulares que se vão separando bruscamente do todo inicial. O buraco alarga, é retirada cuidadosamente a terra que cobre as condutas por baixo do solo. O buraco estende-se de uma margem à outra da rua, até aos respectivos lancis (ver fig. 4)|



**Fig. 4 - Estrada cortada devido a uma ruptura**

A conduta surge parcialmente coberta pela terra. Antes de prosseguir a escavação, o cabouqueiro necessita de bombear a água proveniente da ruptura que vai alagando a fenda. Para isso recorre a uma bomba de água a motor para vazar o acesso à conduta deteriorada. Enquanto a retroescavadora alarga a fenda, a bomba vai sugando a água através de um tubo, expelindo-a para a rodovia por outro (ver fig. 5).



**Fig. 5 - Bomba de água a motor**

Com a certeza de terem trabalho para o resto do dia, solicitam aos superiores hierárquicos um reforço de equipa. Quando a brecha tem a profundidade desejada, permitindo o acesso à conduta e espaço de manobra suficiente aos trabalhadores, o cabouqueiro substitui a retroescavadora pela pá e pela picareta, instrumentos de trabalho que funcionam como a extensão do seu próprio corpo, aliviando o esforço físico. Vão-se assim alternando, homem e máquina, até encontrarem o local exacto da ruptura. Este trabalho deve ser cuidadoso, dado que, se por um lado, se pretende poupar esforço humano delegando essa tarefa à máquina, por outro, o cabouqueiro e o seu olho humano podem garantir o menor estrago possível de outras condutas que estejam no mesmo local (no mesmo sítio podem cruzar-se várias condutas. De gás, água, saneamento ou electricidade. Distinguem-se, normalmente, pela presença de uma fita com determinada cor. Se junto de uma conduta estiver uma fita vermelha, significa que a conduta é de electricidade, a azul pertence aos serviços de águas e a amarela corresponde ao gás). Quando a retroescavadora assume o comando, os trabalhadores descansam, aproveitando para fumar um cigarro ou beber um café, observando, enquanto conversam, o ritmo e a sonoridade da maquinaria pesada. Alguns transeuntes curiosos vão puxando conversa entre si ou mesmo com os trabalhadores. Um deles pergunta-me, enquanto observo de mãos atrás das costas, quando os trabalhos estarão concluídos e quando irão reabrir a água. Respondo modestamente que não sei, embora

deva tê-lo dito com uma expressão mais de desânimo do que genuína ignorância, porque o homem fez uma careta de desgosto e seguiu a sua vida sem procurar adicionais esclarecimentos de um trabalhador mais habilitado.

Já perto da hora do almoço, o encarregado – superior hierárquico que se distingue de forma evidente da restantes equipa de trabalho, pela ausência de colete de sinalização, pelo telemóvel sempre no ouvido, pelo olhar mais perscrutador e pela mão sempre no bolso – chega ao local para averiguar a necessidade de mobilizar mais recursos e garantir materiais necessários ao arranjo da conduta. Ele troca umas breves palavras com o cabouqueiro entrincheirado no buraco, com botas de borracha sujas, com as calças numa lástima, com a cara esborratada aqui e ali com terra já seca e suado até à ponta dos cabelos. O engenheiro olha para uma mão e repara que está suja de óleo. “*Devo ter-me encostado à máquina*”, diz lamurioso. Pergunta se alguém tem um lenço onde possa limpar a mão, inclusivamente, àqueles que, a revirar a terra o dia todo, bem poderiam comprar várias remessas de lenços de papel que, mesmo assim, não bastariam. Todos parecem perceber o antagonismo exacerbado naquele momento, mas esperam que o chefe se afaste – já consolado com vários lenços de papéis na mão – para se desatarem a rir. Piadas são contadas, impropérios são declarados a quem quiser ouvir. O antagonismo daqueles cujo trabalho depende do enorme esforço físico diário e dos outros que se deleitam numa cadeira almofadada em frente de um computador é, não só, a razão desse antagonismo como a justificação para o extremar. Uns trabalham e os outros passeiam, chegam, vêm e vão. “*Ainda bem que não ficaram, senão começavam a opinar e complicavam isto tudo*” refere um dos trabalhadores na constatação acertada de que o conhecimento prático e experimental não pode ser efectuado sob as ordens de alguém que possui apenas conhecimento teórico. Não é necessário ter formação académica superior para estar mais certo do que os engenheiros que só esporadicamente visitam os locais de trabalho. O conhecimento prático, experimental está sempre mais próximo do método científico que o teórico-conceptual que se experimenta a si próprio num gabinete. O antagonismo não sobressai só na divisão clássica entre trabalho intelectual e trabalho manual, mas também entre conhecimento prático e conhecimento teórico. É, nesta necessidade absoluta de se antagonizarem, de se radicalizarem posições que podemos perceber a coerência da aparente contradição em criticar, por um lado, o curto tempo de visita dos engenheiros e, por outro, a satisfação por essa mesma razão. Um dos trabalhadores refere à sua saída que “*existem engenheiros a mais e trabalhadores a menos*”. Como refere João Freire (2002: 116):

Uma tradição bem enraizada nos países industrializados europeus tem permitido conservar a ideia de que a noção de trabalho surge, fundamentalmente, associada à actividade dita manual e que as tarefas mais intelectualizadas dela se distinguem fundamentalmente, quando não mesmo se lhe opõe. Esta imagem deriva claramente da dicotomia e da subordinação patrão-empregado.

Depois desta pausa, voltaram ao trabalho, verificando que a conduta danificada era ainda constituída de fibrocimento (ou designado por *lusalite*, antiga fábrica de produção deste material), um material já obsoleto mas ainda comum na maior parte das condutas de água do país. Descobriram-se, já há alguns anos, elevados níveis de toxicidade deste material, com teor cancerígeno. Tal como o nome indica, este material é constituído por fibra e cimento (ver fig. 6). Quando existe uma ruptura, a conduta danificada é substituída, apenas em parte, por tubo PVC (ou policloreto de polivinil), embora há quem o designe por hidronil (ver fig. 7). É um plástico mais resistente e próprio para a passagem de água que não é totalmente originado do petróleo.



**Fig. 6 - Tubo de fibrocimento**

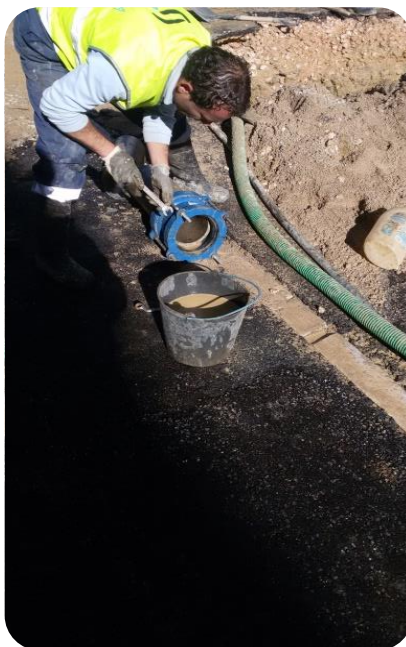
Quando a conduta danificada é removida, metade do trabalho está concluído. Agora, é necessário cortar o tubo PVC à medida exacta e colocá-lo a ajuda de uma junta multimaterial (ver fig. 8).





**Fig. 7 - Tubo de PVC**

Uma junta multimaterial (também existe junta de transição. Esta, em particular, apenas serve para ligar dois canos com medidas definidas, não consegue ajustar-se ao diâmetro de diferentes tubos) liga dois diferentes tipos de tubagens com diferentes diâmetros, ajustando a largura em ambos lados (abrange canos entre 60 cm a 90cm ou de 120cm a 150cm). Concilia assim o novo PVC com a restante conduta constituída de material fibrocimento. Este processo é totalmente levado a cabo pelo canalizador.



**Fig. 8 - Trabalhador e junta multimaterial**

Percebe-se facilmente que, mesmo sem supervisão directa, o trabalho é realizado eficientemente. O formal junta-se numa simbiose perfeita com o informal, as socializações



banais com o profissionalismo inerente a uma actividade remunerada. A proximidade à população local através não só do corpo físico que se vê mas com quem se *interage*, sem as regras institucionalizadas e formalizadas corporativamente, transmite um sentido mais profundo à eficiência e esforço dos trabalhadores que os ajuda a construir uma identidade específica através da justificativa do serviço público. Esta identidade específica do serviço público é reforçada no cumprimento rotineiro entre diferentes serviços. É natural e recorrente o cumprimento cordial entre os trabalhadores de determinada equipa dos SMAS e os trabalhadores da SUMA (Serviços Urbanos e Meio Ambiente).

Chega entretanto uma carrinha transportando areão e tuvenan que vão servir para, posteriormente, se voltar a fechar a brecha aberta na estrada. Mas, antes disso, o canalizador desce para a valeta aberta e trata de ligar o tubo de PVC ao de fibrocimento (ver fig. 9)



**Fig. 9 - Colocação do tubo de PVC**

Depois de colocado o PVC e ajustado à restante estrutura de fibrocimento, é sobreposto o areão para proteger a tubagem do possível desgaste. Sobre este é disposta a tuvenan ou, mais comumente designada por cascalho (ver fig. 10). Posteriormente, outra equipa dos SMAS, de outro departamento, desloca-se ao local para colocar por cima do tuvenan o

betuminoso (ou alcatrão). O antigo areão é transportado para ser reciclado. Por fim, abrem a boca de incêndio, restabelecendo a circulação de água ao bairro residencial.



**Fig. 10 - Areão (à esquerda) e tuvenan (à direita)**

***Há dias de manhã que um gajo à tarde não pode sair à noite***

Um outro tipo de tarefa necessária é a chamada *sonda*. Por diversas razões – possível substituição de conduta, procura de tubagens mal cadastradas no mapa de condutas da empresa, futura ligação a uma nova residência, etc. – torna-se necessário efectuar uma prospecção do local onde se encontra a conduta. Esses locais estão todos cadastrados no mapa de território, mas, amiúde, não com a exactidão necessária. Desta forma, num trabalho mais de prospecção, são necessários, um cabouqueiro, um motorista e um canalizador. Caso seja necessário também pode estar presente um maquinista.

Quando foi necessário realizar uma sondagem estavam presentes quatro trabalhadores: um canalizador, um cabouqueiro, um motorista e um maquinista. O objectivo era descobrir a localização de uma conduta mal cadastrada no sentido de efectuar um ramal de ligação a uma oficina próxima que não tinha serviço de água.

O trabalho inicial é bastante semelhante ao de uma ruptura: a retroescavadora abre uma brecha, revirando o areão subjacente, alternando este processo com o cabouqueiro. Quando finalmente se descobre uma tubagem, 30 cm para lá do lancil, torna-se necessário que a máquina perfure o asfalto e que se corte o lancil (ver fig. 11). Quando localizam uma fita azul, que normalmente identifica a proximidade de uma conduta de água, o cabouqueiro substitui a máquina.



**Fig. 11 - Retroescavadora perfura o alcatrão**

Ao observar a conduta descoberta constataam, com desalento, que não pertence ao serviço de águas. É uma conduta pluvial. Um dos trabalhadores desabafa, em jeito de piada: “*há dias de manhã que uma gajo à tarde não pode sair à noite*”. Desta forma retomam o trabalho do início. Fazendo-se valer da sua vasta experiência, os trabalhadores, discutindo entre si, resolvem orientar-se pelas tubagens do prédio mais próximo. Desta forma, ao abrirem uma sonda (brecha) perto do prédio, onde se possa observar a tubagem, conseguem perceber que trajectória toma e o local aproximado onde devem procurar.

No entanto, já são 12.00h, o que se traduz na imperiosa necessidade de descansar e aproveitar a sua hora de almoço. Na carrinha de serviço deslocam-se, para minha surpresa, a um restaurante em Algueirão-Mem-Martins. Em detrimento da cantina das Oficinas, os trabalhadores preferem uma hora de almoço afastada da estrutura corporativa. Todas as equipas de trabalho, de todas as zonas do concelho de Sintra, convergem naquele local. Um autêntico *lugar antropológico* (Augé, 2005) que é apropriado pelos trabalhadores das inúmeras equipas de trabalho dos SMAS-Sintra. Bebe-se, come-se, grita-se em palavrões vociferados alegremente. Interrompe-se a jornada de trabalho, interrompe-se o tempo e a formalidade do profissionalismo. É um momento de reforço identitário, um ritual diário de confraternização e coesão social. Este acto é, em si, um momento social que está em inerente contradição com as rígidas normas institucionais. Daí que este momento deva ser realizado fora dos locais oficiais delineados pela organização.

### *O Sorriso faz Parte da Farda*

A loja onde exercem actividade os membros da equipa de trabalho do *Caso 2*, situa-se num centro comercial da zona de Sintra. Nos corredores de acesso ao *shopping* quase se consegue perceber, nos rostos das diversas pessoas que ali circulam, aquelas que vêm em lazer e aquelas que vêm em trabalho. Os semblantes exaustos mas, ao mesmo tempo, ansiosos, de andar rápido, sem prestar atenção aos pormenores e ao marketing exposto em ecrãs e placards, sobem rapidamente as escadas rolantes dirigindo-se ao destino que já conhecem. Em oposição, estão as pessoas de andar vagaroso, que deambulam inadvertidamente, sem destino traçado, sorridentes, relaxadas, atentas a tudo: às estreias do cinema, aos quiosques de venda de produtos e aos apelos atractivos do consumo.

A equipa de trabalho estudada, como referido previamente, é constituída por 3 pessoas (para além do gerente de loja) que trabalham por turnos (manhã/noite) rotativos. Na loja devem estar sempre, idealmente (sendo que muitas vezes tal não sucede), duas pessoas a trabalhar. As duas pessoas que abrem a loja devem chegar às 9:00 e picar o ponto só depois de estarem devidamente fardadas (a farda é apenas constituída por uma *t-shirt* ou camisola com o nome e logótipo da empresa que representam). As câmaras de filmar ajudam a controlar estes pequenos pormenores que assumem importância quando constatamos que, ao sair, o ponto deve ser picado antes de se desfardar. Ou seja, a empresa previne assim que o trabalhador coloque mais horas a seu cargo (que depois devem ser devidamente compensadas ou pagas). Um dos trabalhadores deve deslocar-se ao cais, com a ajuda de um carro de mão, para recolher as revistas e os jornais que a empresa de transporte deixa mais cedo. Entretanto, a outra pessoa na loja deve ligar as luzes, tirar o dinheiro do cofe para a abertura das caixas, ligar a música e verificar se a loja está minimamente apresentável para a abertura ao público. Deve também ligar o computador, abrir os respectivos programas e efectuar a abertura das caixas. Posteriormente, os trabalhadores devem, com a ajuda do PDA (*Personal Digital Assistance*)<sup>6</sup>, registar em sistema as revistas e os jornais recebidos. Devem também registar se existe discrepância entre o número de jornais e revistas encomendados e a respectiva entrega, assinalando essa diferença para que as chefias possam reportar ao fornecedor. Ainda antes de subir a grade, que permite a entrada dos primeiros clientes, têm que expor com rigor as revistas e os jornais nos sítios estabelecidos pela empresa. Cada jornal e revista tem o seu lugar, sempre organizados por

---

<sup>6</sup> Um PDA é um aparelho móvel que permite ler códigos de barras e efectuar outras operações técnicas com a vantagem da mobilidade.

tema (jornal desportivo, revista de arte, etc.). Só depois de realizadas todas estas tarefas (impreterivelmente até às 10:00), podem abrir a loja ao público.

Nesta altura tudo deve estar limpo, arrumado e organizado porque agora é, simultaneamente, a hora do cliente e a hora do patrão e todo o trabalhador sabe que ambos têm sempre razão. Até às 14:30 estarão sozinhos na loja, independentemente do fluxo de gente ou das mais básicas necessidades fisiológicas como deslocarem-se à casa-de-banho. Para além da função primordial – atender o cliente, a quem devem corresponder todos os esforços do trabalhador, até o de sorrir (bem explícito numa caricatura ou *smile* por baixo da caixa registadora que diz *Sorrir Sempre*), até o de ser simpático, até o de esquecer os seus problemas quotidianos, até de abdicar do seu feitio específico para o agradar através de códigos que normatizam os seus comportamentos – existem várias outras funções. Todas as actividades em loja, incluindo o atendimento ao cliente, são realizadas em simultâneo. Com isto se percebe que sejam escassos os tempos mortos ou os espaços de autonomia e sociabilidade. Uma das principais actividades é a recepção das encomendas, que devem ser admitidas informaticamente (com o PDA), e a confirmação das quantidades encomendadas, que devem corresponder às quantidades entregues pelos fornecedores. A reposição dos produtos é outra actividade primordial. Esta tarefa de reposição (de livros, pastilhas, tabaco, revistas, jornais, lápis, canetas, etc.) subdivide-se noutras tantas tarefas. Para repor um livro, por exemplo, devemos primeiro etiquetá-lo com o preço e com a respectiva catalogação (*romance, história, política, etc.*) e depois colocá-lo no local correspondente à sua temática (mas não só no local correcto como da forma pré-definida pela chefia: em destaque – colocando o livro com a capa virada de frente para o público – ou posicionando-o junto com os restantes livros, por ordem alfabética do último nome). Se, por acaso, o computador informar que um *romance histórico* deve ficar na categoria da *auto-ajuda*, o trabalhador deve respeitar a ordem informatizada.

Outra operação fundamental é a devolução das mercadorias. Esta devolução também se reparte em inúmeras *subtarefas*: primeiro, deve-se saber que artigos devem ser devolvidos, algo decidido algures no topo da hierarquia organizacional, exceptuando aqueles que devem ser devolvidos quotidianamente, como jornais e revistas diários, semanais ou mensais. Devem ser também devolvidas pastilhas e tabaco fora do prazo de validade e mercadorias com defeito ou danificadas. Posteriormente, deve-se proceder à sua devolução em sistema informático, num processo muito semelhante ao da recepção. Finalmente, os artigos são retirados da loja – já que não constam do *stock* disponível –, encaixotados e

devidamente identificados com o fornecedor, sendo transportados, de seguida, para o cais, onde as empresas de transporte os vão recolher.

Para além destas tarefas mais comuns, existem muitas outras para realizar. Várias promoções devem ser divulgadas durante o atendimento ao cliente. O *livro da semana*, com desconto de 40%, deve ser divulgado a todos os clientes, a montra deve ser alterada e exposta consoante indicações superiores. A arrumação e limpeza da loja devem ser tarefas a realizar de forma contínua, isto é, à medida que os clientes a desarrumam, o que pode ser bastante frustrante. Aos sábados, às 16:00, realiza-se a *hora do conto* onde um dos trabalhadores deve escolher um livro infantil (dentro de um grupo de livros escolhidos pelas chefias) e ler às crianças que compareçam ao evento. Os *destaques* da loja (isto é, os livros que são expostos em locais especiais para melhor penetrarem nos desejos subconscientes dos consumidores) devem ser remodelados semanalmente. O *autor do mês*, promoção de 30% sobre os livros de um determinado autor, e o *herói do mês*, promoção sobre um conjunto de livros infantis, devem ambos ser alterados mensalmente. Outra campanha efectuada pela empresa dá pelo nome de *recomendações*. Das chefias chegam aos trabalhadores um conjunto de papéis que se referem a essa promoção. Os trabalhadores devem procurar os livros indicados e escrever manualmente (talvez para dar o seu ar de *autenticidade* dissimulada) num cartaz uma frase escrita pelos superiores mas assinada pelos lojistas, como se da sua livre opinião se tratasse.

Neste *lufa-lufa* da caixa registadora, onde atendem os clientes, até aos diferentes locais onde as tarefas se concretizam, os trabalhadores esgotam o seu tempo e energia, sorrindo inconscientemente, talvez porque finalmente conseguiram assimilar os processos de correcto atendimento impostos pela empresa. "*Dou por mim a sorrir sozinha*", diz uma trabalhadora.

Tantas tarefas para apenas 8 horas de trabalho têm que ser compensadas com a chegada de outros colegas de equipa. Às 14:30 entra o colega do turno da noite, para permitir que os da manhã possam gozar a sua hora de refeição. Depois do almoço, o trabalho vai-se repetindo em tarefas semelhantes, ao mesmo tempo esgotantes e rotineiras, num frenesim ausente de tempos mortos e de verdadeira sociabilidade. Talvez exista tempo, dependendo do fluxo dos clientes, para uma pausa para um cigarro, que mais não é do que uma pausa para aliviar o cansaço e descomprimir. Uma trabalhadora confidenciou-me que, na maior parte das vezes, nem tem necessidade de fumar, recorrendo-se desta desculpa para sair por

uns instantes da loja. Quando os trabalhadores fazem uma pausa para fumar, deslocam-se ao cais do centro comercial. Quando questionados sobre o porquê de preferirem deslocar-se ao cais, que é mais longe, em detrimento de um espaço exterior contíguo ao *shopping*, justificaram a sua escolha pelo resguardo e distância do barulho, dos clientes e da confusão que permite esvaziar a cabeça por uns instantes antes de voltar ao trabalho. Podemos aqui referir que se trata de um processo de *higiene mental*, conceito de Luiz Henrique (in Magnani, 2003) que procura evidenciar esta necessidade de higienização entre dois espaços distintos, neste caso, o do trabalho e o do descanso. Os trabalhadores competem, por exemplo, sobre quem vai levar o lixo ao cais para mais um destes momentos de pausa.

## **Hierarquias**

### **A Verticalidade Formal *contra* A Horizontalidade Informal**

Nas entrevistas realizadas aos trabalhadores dos SMAS-Sintra, um facto ficou bastante claro: existe uma insistência clara por parte da organização de formalmente reconhecer um *chefe de viatura*. Na prática, este *chefe de viatura* (que é o canalizador), apenas recolhe a ordem de trabalhos no início do dia. Nada mais denota a sua superioridade hierárquica. O canalizador, em entrevista, referiu que “*é um trabalhador como os outros*” (ver anexo 3). A empresa insiste no reconhecimento de uma hierarquia formal que, informalmente, está ausente. Este *chefe de viatura* só existe para a organização, que só reconhece, através da burocracia corporativa e dos formalismos empresariais, um *chefe de viatura*. Na prática, esta distinção que é imposta pela organização é diluída, atenuada, o *chefe de viatura* incorpora-se na equipa de trabalho, nas relações e sociabilidades, convívios e formas de contra-poder, a figura superior desvanece-se. A empresa, que em todo o lado vê níveis hierárquicos, estruturas e abstracções contratuais, é substituída por uma verdadeira comunidade de trabalho que se relaciona, convive e trabalha de forma completamente horizontal. A organização, enquanto estrutura social conservadora, procura perpetuar e reproduzir hierarquias e posições diferenciadas, mas os trabalhadores que se reconhecem numa mesma situação, num mesmo posicionamento, *informalizam* o formalismo, *informalizam* os procedimentos oficiais e reposicionam-se no mesmo nível na hierarquia empresarial.

O *chofer*, como é chamado o motorista, não deve, segundo as regras estabelecidas pela empresa, sair da viatura, no entanto, essa função oficial é, mais uma vez, desmentida pela

informalidade e solidariedade da equipa de trabalho. Todos ajudam e todos trabalham quando tal é necessário.

Estes exemplos demonstram como a hierarquia não só é imposta e percebida pelos trabalhadores na base da pirâmide organizacional como também é moldada e reinventada pelos mesmos. Não existe estrutura burocrática formal que consiga travar o sentido crítico, o sentido de antagonismo, o sentido de classe e o sentido de comunidade das colectividades humanas. Desta forma, de há um tempo a esta parte, que a gestão dos recursos humanos se tem preocupado com a estrutura informal das empresas. Procuram incluí-la na sua análise, nos seus manuais, nos seus procedimentos e nas suas concepções de cultura, de pessoa e de trabalhador. Esquecem que a informalidade (e, mais amplamente, a *economia informal* [Hart, 1973]) é o espaço mais vivo e criativo de qualquer equipa de trabalho ou empresa que, sem ele, está condenada a degenerar numa estrutura autocrática e demagógica. Todas as equipas de trabalho são colectividades produtoras de cultura. Nenhuma organização poderá advogar e definir valores que estejam adequados a todos os seus quadros (baixos, médios e altos), porque esses quadros são constituídos por pessoas bastante diversas que não só variam de pessoa para pessoa como de equipa de trabalho para equipa de trabalho. O primeiro passo será sempre reconhecer que uma empresa tem, no seu interior, um enorme e diversificado reportório de culturas.

### ***Lá de Cima...***

Não querendo iniciar aqui uma análise comparativa, faz sentido, no entanto, referir a propósito das estruturas hierárquicas das empresas que, no sector público, as posições na pirâmide organizacional estão definidas e tornadas públicas no *site* da empresa (ver site institucional dos SMAS-Sintra: [www.smas-sintra.pt](http://www.smas-sintra.pt)). As pessoas que ocupam essas posições estão publicamente identificadas e os trabalhadores têm conhecimento dos superiores hierárquicos a quem reportam e os indivíduos que se encontram em patamares superiores da estrutura corporativa. No sector privado nota-se, antes de mais, uma absoluta ignorância por parte dos trabalhadores nesta matéria (ver anexo 4). O conhecimento da hierarquia empresarial chega somente ao coordenador de operações (o superior hierárquico do gerente de loja a quem reportam directamente). A partir daí, uma complexa teia de relações e posições obscurece a pirâmide organizacional. A generalização das Sociedades Anónimas (SA), a deslocalização dos capitais produtivos (ou melhor, a *desterritorialização*), a autonomização da esfera financeira na economia capitalista que fez



nascer um sem número de investidores e especuladores protegidos pelo anonimato e ainda o surgimento de organizações multinacionais com estruturas de grande dimensão – com inúmeras divisões e subdivisões, áreas de negócio, áreas de produção, marcas, *holdings*, filiação a grandes grupos económicos, subcontratações, etc. – torna impossível delinear, a partir do *chão da fábrica*, uma estrutura minimamente coerente da organização. João Carlos Louçã (2013: 35) cunha, desta forma, o conceito de *patrões invisíveis*

[...] no intuito de poder ilustrar, mesmo que parcialmente, a percepção destas pessoas sobre as entidades patronais. Muito para além das hierarquias e das estruturas de poder imediatas dentro da empresa, os trabalhadores encontram-se numa complexa teia de relações de contratação e subcontratação em que os papéis não são nunca claros. Na economia global em que nos encontramos, a face dos responsáveis últimos pelas escolhas de cada empresa e quem beneficia directamente com os lucros gerados pelo trabalho, está geralmente submersa na opacidade do anonimato accionista, na internacionalização dos negócios e dos investimentos – jogos de sombras em que o cliente do *call center* é frequentemente olhado como patrão.

Esta despersonalização contribui também para diluir a responsabilização, transformando as decisões empresariais em obrigаторiedades delineadas pela autoridade abstracta da entidade patronal. Foucault (1999: 225) já observava que o

[...] panóptico é uma máquina de dissociar o par ver/ser visto: no anel periférico, é-se totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto. Dispositivo importante, pois automatiza e desindividualiza o poder. Este tem o seu princípio não tanto numa pessoa quanto numa certa distribuição concertada dos corpos, das superfícies, das luzes, dos olhares; numa aparelhagem cujos mecanismos internos produzem a relação na qual se encontram presos os indivíduos [...] Pouco importa, consequentemente, quem exerce o poder.

Esta desindividualização é o sonho ideológico de qualquer estrutura despótica. Sem uma figura (o *patrão*) a quem se antagonizar, a quem se opor – movimento central na construção e formação de identidades colectivas (incluindo a identidade de classe) – a criação de grupos organizados e politicamente mobilizados remete-se para um protesto silencioso, subtil e, as mais das vezes, individual.

Sabe-se que o poder, como disse um entrevistado da livraria/papelaria alvo desta investigação, vem *lá de cima*... (ver anexo 3) algures por aí, qual *Blade Runner*<sup>7</sup>, onde os pobres vivem nas cidades em terra, enquanto os ricos se deslocam *lá em cima*, numa cidade flutuante, segregados por quilómetros de distância.

---

<sup>7</sup> Filme distópico de ficção científica realizado em 1982 e dirigido por Ridley Scott.

## Tempo e Vigilância

### *Trabalhos de Caneta, nunca mais!*

Em conversa informal, um dos trabalhadores da comunidade de trabalho dos SMAS-Sintra, referiu que já havia tido experiência profissional de escritório, mas não pretendia regressar a este mercado, mostrando claramente que tal significava um passo atrás na sua carreira, mesmo que tal implicasse melhores condições de trabalho e melhor salário. A liberdade da mobilidade, o ar da rua, a paisagem que permite a todo o instante desanuviar a cabeça, fumar um cigarro, a ausência de estruturas da organização próximas que oprimem, apenas pela sua presença, a actividade e a autonomia que aprecia nos SMAS, fazem-no privilegiar o trabalho fisicamente mais duro e exigente.

Num local fechado, rodeado das estruturas empresariais, das câmaras de vigilância, das picagens de ponto, das autorizações para fazer pausa, para ir fumar um cigarro, para se deslocar à casa-de-banho, a rotina típica em ambientes fechados cujos trabalhos se reduzem a tarefas repetitivas, restringem o espaço de liberdade e autonomia de que não abdica. De facto, constatei uma surpreendente satisfação com o trabalho por parte desta comunidade de trabalho. Todos mencionaram (em conversas informais) o facto de se trabalhar na rua como uma vantagem. Além de picaem o ponto de manhã – nas oficinas, local inicial onde todos os dias se encontram e recebem a ordem de tarefas diária que depois vão gerindo à sua maneira específica – existe apenas um dispositivo no interior da carrinha reafirmando o poder organizacional. Este dispositivo, tal como já foi referido, serve para inserir o número de colaborador (para que a empresa saiba quais os trabalhadores mobilizados naquela determinada tarefa), para *abrir* a tarefa e, posteriormente, para a *terminar* quando o trabalho estiver concluído (ou *interromper* se deixarem para o turno da noite ou para um outro dia). Assim, a organização pode observar o tempo que demoraram a efectuar o trabalho e as tarefas que lhes foram adjudicadas. Mesmo aqui, essa vigilância não é demasiado evidente, dado que os trabalhadores podem facilmente enganar o sistema. Podem, por exemplo, gerir essa ordem de tarefas, dando prioridade a determinados trabalhos e deixando outros para mais tarde, podem fazer uma pausa para café e para cigarros enquanto a ordem está *aberta*, podem iniciar a tarefa apenas quando esta estiver perto de ser concluída, reduzindo o tempo em que estiveram mobilizados naquele trabalho específico, entre outras. Já chegaram, confidenciou-me um dos trabalhadores, a dormir na carrinha, qual *lugar antropológico* (Augé, 2005), onde se

refugiam das intempéries da natureza e dos olhares alheios para falarem, narrarem histórias, contarem anedotas, galarem mulheres, descansarem a cabeça, construírem laços e planearem projectos futuros.

Estes trabalhadores preferem, claramente, este tipo de trabalho, por vezes bastante exigente fisicamente, a *trabalhos de caneta*, como um deles se referiu aos trabalhos de escritório. A opressão da organização, longe fisicamente, confirma a veracidade do ditado: *longe da vista, longe do coração*. O espaço da informalidade e da sociabilidade, livre dos braços opressivos da estrutura burocrática corporativa, expande-se incomensuravelmente, abrindo novos campos onde a solidariedade, o espírito comunitário e de classe se exprimem, todos eles, sem se diferenciarem, porque, afinal, uns implicam os outros.

### ***Sorria, está a ser Filmado***

Diz Daniel Bensaid (2013: 16) que “*o que interessa ao marxismo marxista, são os processos sociais e não tanto as estruturas que descrevem a sua estática*”. No entanto, se é verdade que o marxismo e o estruturalismo não são sinónimos, não é menos verdade que tal não significa uma exclusão mútua. Neste sentido, e em contraposição, o *marxismo marxista* trata, sobretudo, das *estruturas* que descrevem os *processos sociais* na sua iminente *dinâmica*. Estruturas que, apreendidas deste modo, não podem ser entendidas como estáticas ou cristalizadas, dado que nenhuma estrutura deste tipo poderia explicar processos sociais em constante mutação. Na mesma linha de pensamento, “[...] *as classes são classes em luta de classes*” (Bensaid, 2013: 16), não fazendo qualquer sentido recorrer, deste modo, a uma tipologia empírica meramente descritiva.

Contra o determinismo histórico, assente em bases muito concretas e estáticas da vida social, Marx (*in* Bensaid, 2013: 29) alerta que a história por vir não é o termo da história passada. Marx, ao contrário do *marxismo vulgar*, posiciona-se contra a ideia de uma história linear apresentando a noção de *desenvolvimento desigual* ou de *relação desigual* entre diferentes esferas da actividade social (Bensaid, 2013: 43), ou ainda como Ernst Bloch (*in* Bensaid, 2013) referiu, fenómenos de *não contemporaneidade*. Continua Bensaid (2013: 43):

Há desprendimento, desfasamento, discordância, relação desigual e desenvolvimento desigual, entre produção material e produção artística, entre relações jurídicas e relações de produção. Uma formação social concreta não é redutível à homogeneidade da relação de produção

dominante. As diferentes formas de produção (material, jurídica, artística), não caminham ao mesmo passo. Cada um tem o seu ritmo e a sua temporalidade próprias.

Insistindo na discordância dos tempos, Marx introduz uma representação não-linear do tempo, articulando entre si temporalidades heterogêneas (Bensaid, 2013). Marx apresenta uma noção de *tempo* absolutamente distinta dos intelectuais da sua época. Diferente do *tempo físico/natural*, que é linear e vazio, o *tempo social* é o tempo de uma dada lógica social. O tempo social é, na modernidade, o *tempo do capital* (Bensaid, 2013). Um *tempo* específico, com a sua lógica própria que não caminha ao mesmo passo que o *tempo natural*. Mais uma vez, Marx surpreende pela sua perspicácia intelectual. O *tempo* nunca é apenas o dia e a noite, as horas e os minutos que passam ininterruptamente. O *tempo* é também *social* e *cultural*. Que dias, que noites, que horas e que minutos? De que forma esses *tempos* são representados, vividos, consubstanciados? De que forma o *tempo social* estende ou comprime o *tempo físico* que, afinal de contas, passa para todos de igual forma? *Tempo é ideologia. Nada é desprovido de ideologia.* Esta última é, na verdade, a realidade pessimista da nossa existência e o *tempo* é a prova última de que nela vivemos submergidos. Nunca fora dela. O capital é uma organização conceptual do tempo social, com as suas jornadas de trabalho, as suas crises, os seus ciclos e as suas rotações, que impõe os seus hiatos e fragmentos específicos: tempos de reprodução e tempos de circulação (Bensaid, 2013). Ou, como Marx (2008) referiu, *economia do tempo: eis a que se reduz, em última instância, toda a economia política.*

Nunca, no universo físico, *tempo seria dinheiro.*

Abstracção relojoeira e abstracção monetária caminham juntas. Os tempos capitais tornam-se o tempo do capital, dotado de qualidades muito estranhas, variável, linearizado, segmentado, mensurável e manipulável no seguimento de uma contabilidade fantástica (Bensaid, 2013: 104).

O tempo fragmentado, poupado, calculado serve de medida à produção de mais-valia. Mas nunca de forma individual. A determinação do tempo de trabalho socialmente necessário remete para o movimento de conjunto do capital.

Se o valor é abstracção do tempo, e o tempo medida de toda a riqueza, a determinação do tempo de trabalho socialmente necessário somente pode ser dada *a posteriori*, por autodesenvolvimento do tempo na reprodução alargada e na acumulação do capital (Bensaid, 2013: 110).

O tempo-medida serve de medida do tempo. Para tal, foi necessário uniformizar a diversidade das actividades laborativas (em *trabalho*). A redução do *trabalho concreto* ao *trabalho abstracto* só é operada com a tecnologia relojoeira. O *tempo* é a medida universal que permite avaliar o valor das mercadorias. Vemos como o *tempo real* (igual para todos e, como tal, predisposto a servir de medida universal) se torna *tempo do capital*. Mas, para que as mercadorias possam ser medidas por uma quantidade de trabalho nelas incorporada, é necessário que as diferentes actividades sejam igualizadas e integradas no conceito geral de *trabalho*. Assim, o valor mede-se pelo tempo, ou, mais precisamente, pelo tempo de trabalho (Bensaid, 2013). Mas, como refere Bensaid (2013: 113-114),

[...] o tempo que mede o valor não é o tempo em geral. Enquanto medida, ele só existe idealmente. Na prática, ele é sempre socialmente determinado como o tempo de trabalho necessário. Porque não poderia ser para si mesmo, imediatamente, a sua própria medida. A medida deve ser ela mesma medida.

E continua:

A determinação do tempo de trabalho social contradiz, assim, a definição formal do tempo. Trata-se, agora, do tempo que a sociedade reconhece, através da troca generalizada de mercadorias (Bensaid, 2013: 114).

O capital impõe o seu próprio *tempo* ao tempo físico, os seus próprios ritmos aos movimentos naturais.

Assim podemos observar a diversidade das representações do *tempo* em sociedades que, em maior ou menor medida, foram marginalizadas da organização social capitalista. Entre os Nuer, a apreensão do tempo estava relacionada com o ciclo de trabalho que, por sua vez, estava embebido (*embedded*) nas tarefas a que se propunham realizar ou nos pequenos trabalhos domésticos (Thompson, 1967). Segundo Evans-Pritchard (1974), a passagem do tempo através do dia era para os Nuer nada mais do que a sucessão de tarefas e a relação de umas com as outras. O historiador E. P. Thompson (1967) dá-nos ainda o exemplo do Chile, no século XVII, em que o tempo podia ser medido em *credos*<sup>8</sup>, ou o exemplo de Madagáscar, cuja população media o tempo através da cozedura do arroz. Os Kabila, comunidade estudada por Pierre Bourdieu (*in* Thompson, 1967), designavam o relógio como o *moinho do demónio* (*the devils mill*) e que, para além de não existirem tempos de refeições (que nas nossas sociedades são absolutamente institucionalizados), também

---

<sup>8</sup> Segundo Thompson (1967), no Chile do século XVII, dizia-se que um terramoto durava X *credos*, ou que o tempo de cozinhar um ovo correspondia ao tempo de rezar a Avé Maria.

refere a inexistência da ideia de encontro com horas definidas e exactas. A atitude Kabila perante o tempo era de pura indiferença, tempo que não procura dominar, usar, ou poupar (Bourdieu *in* Thompson, 1967). Estas diferenças significativas na apreensão do tempo também não podem ser explicadas meramente de um ponto de vista cultural, mas sim através da sua articulação com as diferentes situações de trabalho e com os próprios ritmos naturais. As formas de apreender o tempo supra-citadas (que, mesmo na Europa pré-capitalista, eram a norma) são conhecidas pela *orientação por tarefas (task-oriented)*, em que os seres humanos dispunham de uma série de tarefas ao longo do dia e a passagem do tempo correspondia à sucessão das tarefas realizadas. Desta forma, os sujeitos trabalhavam segundo as suas próprias e reais necessidades expostas nas tarefas que delineavam, necessidades que eram observadas e apreendidas pelos próprios. Desta forma, *trabalho* e *vida* pouco se distinguiam. Os dias de trabalho seriam prolongados ou encurtados consoante a tarefa (Lourenço, 2010). Normalmente, segundo Thompson (1967), nesta altura, quando as comunidades detinham o controlo dos seus meios de produção, os dias de trabalho eram marcados pela irregularidade, alternando momentos de grande intensidade com outros de grande ociosidade. A distinção operada por Henri Lefebvre (*in* Thompson, 1967) entre *tempo cíclico* e *tempo linear* é absolutamente precisa. O primeiro diz respeito ao tempo centrado nas tarefas, guiado pelos ritmos da vida e da natureza, com eles articulado, *embebido* nos processos de vida culturais e sociais, sem dele se emancipar ou dominar. O segundo está relacionado com o tempo urbano e industrial, tornado *bem económico* (expressão máxima da invasão da esfera económica sobre as outras esferas sociais e humanas), medido, escasso (*tempo é dinheiro*) e que se emancipa da vontade humana, dominando as suas tarefas e necessidades. Mais precisa ainda é a distinção de Lucien Febvre (*in* Thompson, 1967) entre *tempo vivido (le temp vecu)* e *tempo medido (le temp-mesure)* que coloca, precisamente, o foco na questão subjectiva da apreensão do tempo. O primeiro tempo é qualitativo, orienta-se segundo as várias dimensões do quotidiano (Lourenço, 2010) e as suas tarefas, assenta no carácter substantivo dos acontecimentos diários e passa não paralelamente a eles mas *através* deles ou *com* eles. É o tempo heterogéneo. O segundo tempo é o tempo quantitativo, porque se mede com exactidão (ao minuto e ao segundo), é homogéneo, porque se apresenta igual para todos, é o tempo que se alia ao capital e se torna dinheiro, mercadoria, factor de produção (a duração do trabalho no capitalismo substitui a tarefa como fundamental unidade de produção) e *bem* escasso (Lourenço, 2010). É o tempo subordinado também ele à lógica da acumulação capitalista, tempo que se pretende controlar para com ele controlar os

trabalhadores, o que eles produzem, a sua disciplina, o seu cansaço, a sua preguiça, a sua vontade e a sua necessidade. Taylor foi apenas a marca mais extremada do processo mais geral da racionalização do tempo (ou da *tiranía* do tempo) com a optimização produtiva e a disciplina laboral orientada pelo cronómetro. O tempo poderá enfim ser expresso em termos económicos, algo inconcebível noutra altura (Lourenço, 2010). O tempo é reificado, torna-se bem de consumo, é algo de objectivo, em detrimento do tempo vivido, considerado subjectivo porque tratado como condição vivida (Lourenço, 2010).

É entre 1300 e 1650 que ocorrem estas enormes mudanças na apreensão do tempo nas sociedades ocidentais (Thompson, 1967). Começa, portanto, muito antes da Revolução Industrial e do capitalismo para que se possa considerar que foi aí que o relógio mecânico, enquanto importante avanço tecnológico, foi inventado. Relógios existiram desde sempre, em várias civilizações que o utilizaram de forma e com propósitos diferentes. Na Europa, durante muito tempo, o relógio mais do que um meio de medir o tempo, era um símbolo de *status* porque era um objecto raro, de difícil fabricação e, normalmente, construído com metais preciosos (Thompson, 1967). Pouco tinham que ver com o desejo e ânsia propriamente capitalista e metodista de controlar o tempo e, através dele, o ser humano. O caso do relógio é sintomático de que o capitalismo se apropriou de uma inovação tecnológica para aperfeiçoar o seu próprio funcionamento. Tem-no feito desde então com as mais variadas descobertas técnico-científicas. O contributo da Revolução Industrial para o relógio enquanto objecto foi o mesmo que para todos os outros: a sua produção, difusão e utilização massificada. Só nesta altura, no início e no decorrer da Revolução Industrial é que podemos referir-nos à separação entre *tempo da natureza* (*natures time*) e *tempo do relógio* (*clocks time*). O trabalho nas fábricas e a descoberta da medição do tempo ao segundo levou a uma mudança social profunda em que o trabalho já não dependia dos ritmos da vida quotidiana, da ecologia particular de uma zona, de uma altura do dia (a noite, a tarde, etc.), das necessidades humanas, dos *valores de uso* alicerçados nas necessidades concretas de uma dada família ou comunidade. Entrara em cena o *valor de troca*. O *valor de uso* do objecto é subordinado ao seu *valor de troca* e a economia humana passa a funcionar não segundo as necessidades reais e concretas das pessoas, mas segundo a valorização do capital, segundo o *valor de troca* dos produtos, funcionando numa relação exterior e vertical aos seres humanos e, para isso, o relógio mecânico foi uma preciosa ajuda. O trabalho em fábrica já não dependia da natureza, do sol ou da chuva, do dia ou da noite, o trabalho já não se orientava para as tarefas e motivações dos seres humanos, mas

para o funcionamento de um sistema que se auto-emancipou da dominação humana, que colocou os indivíduos numa relação de subordinação. O relógio (mas não só) permitiu esse *desenraizamento* à terra, à natureza e aos ritmos sociais da fadiga, da preguiça e da energia. Porque o ser humano deve agora comportar-se não em relação a si, à sua vontade, à sua necessidade, ao que faz e ao que sente, mas ao que o relógio lhe diz para sentir e para fazer.

É com o açambarcamento do tempo pelo capital, através do relógio que, entre os séculos XVII e XVIII, se dá a separação radical entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho através da imposição da jornada de trabalho que separa não só a actividade do trabalho da vida, como delimita para cada um deles o tempo que o ser humano lhes há-de dedicar. Completa-se a relação propriamente dialéctica entre *senhor* e *servo* teorizada por Hegel. A dialéctica hegeliana é, desde já, uma profícua forma de interpretar o fenómeno da relação humana com as *coisas*. O relógio, como mais amplamente, as *coisas*, têm sempre este potencial emancipatório em relação ao ser que os criou, principalmente, numa sociedade que não dispõe conscientemente das suas forças produtivas. O *fetichismo das mercadorias* (*commodity fetishism*) de que Marx (2008) falava reflectia também este fenómeno muito particular onde a relação entre pessoas assume a forma da relação entre coisas e vice-versa.

O cronómetro funciona não só como mecanismo de controlar e gerir a produtividade, mas igualmente como forma de controlar e gerir a força de trabalho. A vigilância passa a ser encarada como elemento integrante da produção material. Não que estas tecnologias tenham transformado subitamente o mundo social, antes ocorreu de forma gradual, dado que a pré-condição para nova tecnologia é a tecnologia existente (Mackenzie e Wajcman, 1985). Os dispositivos de vídeo (como as câmaras de vigilância) são massificados e banalizados nos locais públicos e, particularmente, nos locais de trabalho servindo, não tanto, para vigiar potenciais indigentes, mas, sobretudo, para vigiar o comportamento dos trabalhadores. E a vigilância é um exercício de poder e disciplina, como nos ensinou Foucault (1999). Nas suas palavras:

O exercício da disciplina supõe um dispositivo que obrigue pelo jogo do olhar; um aparelho onde as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder, e onde, em troca, os meios de coerção tornem claramente visíveis aqueles sobre quem se aplicam [...] Houve as pequenas técnicas das vigilâncias múltiplas e entrecruzadas, dos olhares que devem ver sem ser vistos [...] Cada olhar seria uma peça no funcionamento global do poder (Foucault, 1999: 196).



Enquanto a vigilância, nos seus primórdios, procurava centrar atenções no exterior, na ameaça externa ao grupo, agora procura o controlo articulado e detalhado do interior dos espaços, “[..] *agindo sobre aqueles que abriga*” (Foucault, 1999: 197). Só é perceptível este desenvolvimento particular da vigilância na situação histórica específica nascida da modernidade capitalista, obcecada com os imperativos racionalistas e calculistas que procuravam obstinadamente a “[...] *objectivação progressiva e o quadriculamento cada vez mais detalhado dos comportamentos individuais*” (Foucault, 1999: 198). Desta forma, acreditavam os fiéis seguidores de Taylor, poderiam maximizar a produtividade e o lucro, reduzindo os tempos-mortos e agindo directamente sobre os comportamentos humanos. Ainda nas palavras de Foucault (1999: 199):

É o problema das grandes oficinas e das fábricas, onde se organiza um novo tipo de vigilância. É diferente do que se realizava nos regimes das manufacturas do exterior pelos inspectores, encarregados de fazer aplicar os regulamentos; trata-se agora de um controle intenso, contínuo; corre ao longo de todo o processo de trabalho; não se efectua — ou não só — sobre a produção (natureza, quantidade de matérias-primas, tipo de instrumentos utilizados, dimensões e qualidades dos produtos), mas leva em conta a actividade dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento.

E, sublinha o autor, à medida que o aparelho de produção se torna mais complexo, com mais operários, divisão de trabalho e equipamentos, mais os mecanismos de vigilância se tendem a autonomizar em funções plenamente reconhecidas na hierarquia da organização, com pessoal especializado para esses cargos (Foucault, 1999). Autónoma, mas não isolada. A vigilância actua como aparelho disciplinar constituinte do sistema de produção, como “*operador económico*” (Foucault, 1999), para garantir que os comportamentos e procedimentos laborais decorrem de acordo com as normas definidas pela empresa.

Os métodos de vigilância podem ser mais indiscretos (como quando executados por supervisores directos) ou mais discretos (no caso das câmaras de vigilância). Mas, tal como salienta Foucault (1999: 201), a característica específica da vigilância é, precisamente, esta ambivalência. Se, por um lado, o sistema de vigilância consegue ser indiscreto, porque está “[...] *em toda a parte e sempre em alerta [...]*”, por outro, a sua descrição é mantida pelo funcionamento permanente e silencioso.

Estes sistemas de vigilância, vulgarizados nos locais de trabalho, só fazem sentido se a eles corresponderem um conjunto de consequências, a que Foucault (1999) deu o nome de *infra-penalidade* ou, de forma menos prosaica, *sanção normalizadora*. Este *micro-*

*mecanismo-penal* adverte não só comportamentos, atitudes e formas de estar no local de trabalho – na porta que liga a livraria ao armazém da livraria alvo desta investigação, longe do olhar do público, está uma folha A4 com o título “*Eu sou...*”. Por baixo estão diversas palavras que correspondem ao ideal de um bom colaborador daquela dada empresa, tais como: *simpático, atencioso, disponível, empenhado, leal*, etc. Um outro exemplo dá conta de que em cada caixa existe um pequeno boneco amarelo (ou *smile*) com um sorriso de orelha a orelha para relembrar os trabalhadores de que o sorriso “*faz parte do da farda*” (ver anexo 4) – mas também formas de estar no mercado de trabalho – nos anúncios de emprego é frequente constatarmos exigências de perfil tais como: *apresentação cuidada/boa apresentação, comunicacional, capacidade de resistência ao stress*, etc. Desta forma, tipificam-se e reprimem-se determinados comportamentos e atitudes considerados inadequados àquela cultura organizacional. Tal como refere Foucault (1999: 202):

Na oficina, na escola, no exército funciona como repressora toda uma micropenalidade do tempo (atrasos, ausências, interrupções das tarefas), da actividade (desatenção, negligência, falta de zelo), da maneira de ser (grosseria, desobediência), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo (atitudes “incorrectas”, gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência). Ao mesmo tempo é utilizada, a título de punição, toda uma série de processos subtis, que vão do castigo físico leve a privações ligeiras e a pequenas humilhações. Trata-se ao mesmo tempo de tornar penalizáveis as fracções mais ténues da conduta, e de dar uma função punitiva aos elementos aparentemente indiferentes do aparelho disciplinar [...].

A “*barba por fazer*”, os “*ténis gastos e rotos*”, a “*falta de tacto no atendimento ao público*” (ver anexo 4), entre outras advertências mais directas acerca de comportamentos e atitudes não conformes às exigências de atendimento de uma organização multinacional são apenas parte de todo um aparelho de hierarquia vigilante e punitiva. Esta punição disciplinar, que actua de diversas formas (mais ou menos subtis), tem como função a redução dos desvios, assumindo, como tal, um carácter *correctivo*, isto é, não actua como forma de mero castigo pelo não respeito das regras, mas, essencialmente, como a “[...] *insistência redobrada*” dessas mesmas regras (Foucault, 1999: 204). No fundo, é um exercício de modelação, de correcção sistemática, de treino. Treino dos corpos e dos comportamentos.

Este poder disciplinar actua de forma invisível, ao contrário dos mecanismos de vigilância pré-modernos. Os avanços tecnológicos permitiram criar mecanismos automáticos de controlo. Ao contrário dos que advogam uma suposta neutralidade dos objectos, percebe-

se, facilmente, que as tecnologias são inerentemente políticas e ideológicas. Consciente ou inconscientemente, elas permitem abrir determinados caminhos sociais e fechar outros (Mackenzie e Wajcman, 1985). Este tipo específico de tecnologia tem também uma função política e ideológica. Invisível, obriga os observados à visibilidade obrigatória (Foucault, 1999). É esta constante visibilidade, esta noção de estar a ser observado, este “*sorria, está a ser filmado*”, que mantém os indivíduos disciplinados e os seus corpos dóceis (Foucault, 1999). O panóptico introduz

[...] no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua acção; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a actualidade de seu exercício; que esse aparelho arquitectural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores [...] Porque permite intervir a cada momento e a pressão constante age antes mesmo que as faltas, os erros, os crimes sejam cometidos. Porque, nessas condições, sua força é nunca intervir, é se exercer espontaneamente e sem ruído, é constituir um mecanismo de efeitos em cadeia. Porque sem outro instrumento físico que uma arquitectura e uma geometria, ele age directamente sobre os indivíduos; “dá ao espírito poder sobre o espírito”. O esquema panóptico é um intensificador para qualquer aparelho de poder: assegura sua economia (em material, em pessoal, em tempo); assegura sua eficácia por seu carácter preventivo, seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos (Foucault, 1999: 224-229).

O indivíduo é fabricado pela organização cuja principal ferramenta é a disciplina, dado que o trabalhador não sabe se está a ser vigiado, apenas que existe essa possibilidade. Os superiores hierárquicos mantêm-se no anonimato e as relações de poder só se objectivam através das medidas de punição e correcção.

Na época das avaliações, os trabalhadores são elogiados ou advertidos. Classificados (de acordo com o binómio *bom/mau*), segundo o olhar superior e vigilante, são punidos ou alvos de gratificação e assim se organiza e distribui os “*bons*” e os “*maus*”, na crença, propugnada pela gestão de recursos humanos, que os primeiros sejam exemplo dos segundos. Esta forma *correctiva* de disciplina opera através de uma diferenciação que não é apenas dos actos, mas também dos indivíduos (Foucault, 1999). Organizando segundo estes princípios, hierarquizam-se as pessoas e as qualidades desejadas. Excluindo determinadas pessoas e qualidades, aprovando outras mais coadunantes à organização, as instituições disciplinares, simultaneamente, diferenciam, hierarquizam e homogeneizam, ou, como Foucault (1999) preferiria, “*normalizam*”.

É, nestas alturas de avaliação do desempenho dos colaboradores, que o *exame* de Foucault (1999) se manifesta, combinando as técnicas de vigilância hierárquica com as da sanção normalizadora. O exame não sanciona apenas, manifesta-se segundo um ritual permanentemente renovado (de 3 em 3 meses, por exemplo), que tende, portanto, para a *correção*. Esta correção, baseada na documentação administrativa e *científica* reunida e catalogada dos indivíduos e dos seus comportamentos, constitui um elemento central nos planos de formação ulteriores e nas decisões finais sobre promoções ou despedimentos.

O panóptico de Bentham, de início, uma mera utopia, universaliza-se e moderniza-se no mesmo sentido, em que o capital exige uma maior produtividade e uma maior intensidade laboral, conjugando, simultaneamente, o princípio economicista de reduzir o número de vigilantes, aumentando o número de vigiados e, sobretudo, de exercer o poder não como uma entidade exterior, mas como parte integrante do processo produtivo (Foucault, 1999).

Mas, no sector dos serviços, tal como no caso da livraria estudada, a vigilância ou o poder disciplinador não se remete unicamente aos superiores hierárquicos no interior da organização. Estende-se também aos *clientes*. Atentemos nas seguintes palavras de Foucault (1999: 230):

Na realidade, qualquer instituição panóptica, mesmo que seja tão cuidadosamente fechada quanto uma penitenciária, poderá sem dificuldade ser submetida a essas inspecções ao mesmo tempo aleatórias e incessantes: e isso não só por parte dos controladores designados, mas por parte do público; qualquer membro da sociedade terá direito de vir constatar com seus olhos como funcionam as escolas, os hospitais, as fábricas, as prisões. Não há, conseqüentemente, risco de que o crescimento de poder devido à máquina panóptica possa degenerar em tirania; o dispositivo disciplinar será democraticamente controlado, pois será sem cessar acessível ao grande comité do tribunal do mundo. Esse panóptico, sutilmente arranjado para que um vigia possa observar, com uma olhadela, tantos indivíduos diferentes, permite também a qualquer pessoa vigiar o vigia. A máquina de ver é uma espécie de câmara escura em que se espionam os indivíduos; ela torna-se um edifício transparente onde o exercício do poder é controlável pela sociedade inteira.

Os *clientes* funcionam como vigilância permanente, sempre prontos a chamar o responsável de loja, o gerente, a solicitar o livro de reclamações (que funciona também ele, à semelhança do exame, como elemento punitivo e correctivo), a insultar e a humilhar. O atendimento ao público dispensa uma vigilância demasiado rígida de supervisores directos ou câmaras de vigilância constantemente observadas. A relação entre trabalhador e cliente

é uma relação de poder, entre, por um lado, o cliente soberano e, por outro, o trabalhador subordinado à vontade do primeiro. Não é levianamente que se diz que “*o cliente tem sempre razão.*” E se o cliente nunca se engana nunca poderá se culpado seja do que for (Hochschild, 2003). O *cliente* funciona como parte integrante do mecanismo de vigilância da organização sobre os trabalhadores no *chão da fábrica*. Sem dúvida, mais próximos dos interesses dos gestores e gerentes que dos trabalhadores. Este fenómeno constata a veracidade da ideia de Walter Benjamin (*in* Cavalletti, 2010) quando refere que é na sociedade democrática que o poder disciplinar não conhece limites. O mesmo parece pensar Foucault (1999: 234) quando insiste na ideia de que os mecanismos de disciplina tendem a desinstitucionalizar-se, circulando “*em estado livre*” e “*decompostas em processos flexíveis de controlo, que se pode transferir e adaptar*”.

A socióloga Sofia Alexandra Cruz (2003) refere que os clientes são figuras potencialmente ameaçadoras, pela rudeza e falta de sensibilidade para com trabalhadores precários que têm a obrigação de não perder a compostura mesmo com pessoas que os insultam e humilham. O trabalhador tem a obrigação de sorrir e de ser cordial, o cliente pode abster-se de o fazer. O esforço emocional de ter de lidar com clientes em fúria mantendo uma postura condizente com as políticas da empresa e representando-a, insere-se no fenómeno do *trabalho emocional* que, entretanto, ganhou *valor de troca*, para além do *valor de uso* que já possuía nas situações privadas. O papel do cliente, a sua soberania, enquanto construção *fetichizada* de uma ideologia de funcionamento da empresa que tudo justifica implica a disciplina dos trabalhadores (Matos, 2010). A sobre-exposição e sobre-subordinação dos trabalhadores (primeiro à empresa e depois aos clientes) requer uma total dedicação, uma elevada estilização e uma teatralização do acto de compra (Fortuna, 2002).

No sector dos serviços interpessoais, tal como na livraria alvo deste estudo (e segundo os dados recolhidos em entrevistas e conversas informais [ver anexo 4]), denota-se, por parte dos trabalhadores, um medo sempre renovado, um constrangimento permanente de comportamentos e atitudes. Quer para com as câmaras de vigilância, que asseguram a normalização comportamental e sentimental, quer para com os clientes com os quais, seguindo as normas de atendimento das empresas, desenvolvem relações sociais tidas como artificiais e mecanizadas, relações de constrangimento ou mesmo de subordinação. Os espaços de sociabilidade, de convívio e de construção identitária são drasticamente reduzidos (mas não totalmente eliminados), remetidos para a informalidade, que, nestas empresas, significam uma *quase-clandestinidade*, ou para as pausas e horas de refeição. A

empresa procura sempre tornar o trabalho um espaço de *não humanidade*, onde não só se reprimem comportamentos e sentimentos, como necessidades fisiológicas (idas à casa-de-banho ou pausa para fumar, etc.). Um *não-lugar* (Augé, 2005) que procura ganhar espaço à ontológica construção identitária, histórica e relacional do espaços frequentados por indivíduos.

## **O Corpo**

### ***Corpos Dóceis ou Corpos de Trabalho***

Na equipa de trabalho dos SMAS-Sintra observa-se alguma indiferença perante esta matéria. Se, por um lado, a exigência física e, como tal, o comprometimento do corpo ao trabalho, é elevada (de forma semelhante ao trabalho industrial, o corpo é não só presença, mas instrumento necessário do trabalho, dado que a exigência física é enorme), por outro, não existe uma manifesta expressão corporativa acerca desta questão como factor decisivo na escolha dos trabalhadores. Isto também pelo facto de a natureza do próprio trabalho servir para *trabalhar* o corpo, não sendo necessária uma intervenção administrativa directa. Segundo a expressão de Carol Wolkowitz (2006), em trabalhos similares ao trabalho industrial, com uma exigência física relevante, o foco da organização é para o corpo enquanto objecto utilitário, enquanto nos trabalhos de serviços interpessoais a atenção é direccionada para a pessoa na sua totalidade, corpo e emoções, postura e discurso, personalidade e comportamentos. Se o corpo, em trabalhos como o dos SMAS-Sintra, é visto essencialmente pelo que pode fazer, nos serviços interpessoais, o corpo é visto pelo que pode representar (a imagem da empresa) (Wolkowitz, 2006).

Nota-se, no entanto, e contrariamente ao discurso corporativo, que, por força das perspectivas tradicionais associadas ao género, os homens ocupam totalmente estas posições. Só à medida que vamos subindo na hierarquia da organização, começam a surgir rostos femininos, objectos de olhares e conversas promíscuas entre os trabalhadores. Nos cargos superiores surge, de quando em vez, uma engenheira, uma encarregada e uma delegada, mas, na mesma linha hierárquica da organização embora noutro departamento (como o atendimento ao público ou em tarefas administrativas), surgem em clara maioria. Desta forma se percebe que, a decisão acerca das promoções e consequente mobilidade hierárquica organizacional, se baseia não (maioritariamente) em função do género, mas em função da classe. Isto é,

das habilitações, do discurso, da postura, dos traços de personalidade, dos comportamentos e da imagem, elementos indissociáveis (mas não mecanicamente determinados) da classe social de origem (que muitas vezes não espelha a classe social *quantitativa*, ou seja, baseada nos rendimentos).

Desta forma, a exigência de trabalhar corpos é mais sub-reptícia porque nela funcionam mais os preconceitos de género do que formas evidentes de vender corpos e de os sexualizar.

Podemos observar, portanto, que o foco central, na escolha dos corpos e dos tipos de corpos efectua-se na fase de recrutamento e selecção. Aqui o trabalhador não necessita de preparar o corpo para o vender, mas, à força da necessidade, à força do próprio tipo de trabalho, vai ganhando esse corpo. No máximo, a organização pode dar preferência ao recrutamento de homens para aquelas funções, preferência a determinados corpos que correspondam ao ideal da força e da solidez que aguentem trabalhos fisicamente exigentes. Mas depois de seleccionados é o próprio trabalho que os *trabalha*. As mãos vão ganhando calos, as pernas e os braços vão sendo gradualmente definidos e os trabalhadores vão desenvolvendo uma forma mais encorpada e uma postura mais desenvolta.

Como Bourdieu (2010) coloca, o corpo é objectivação de classe, *necessidade tornada virtude*. A necessidade do trabalho duro, das duras condições, das exigências físicas ao sol e à chuva, estão incrustadas no corpo. O ideal aqui é o corpo viril. O corpo forte é o seu capital cultural. Os acidentes que frequentemente ocorrem, as nódoas negras, as feridas e as fracturas são celebrados num ritual de exposição aos colegas e à família, sem que a pessoa se queixe ou lamente. São marcas de guerra, marcas de classe, de distinção. Distinção entre quem *trabalha* e quem vive do trabalho alheio.

### ***Corpos Flexíveis***

No corpo estão inscritos os nossos *habitus* particulares, no objectivo se descobre o subjectivo de cada trajectória, experiência de vida, contextos sociais e culturais, marcadores de género e, como não poderia deixar de ser, condicionalismos económicos. Não apenas de um ponto de vista biológico ou material, onde no corpo de um trabalhador se inscrevem os sinais de quem *perde a vida a ganhá-la*, as feridas e as mãos calejadas.

Também de um ponto de vista social e cultural se faz do corpo arma de confronto, resistência e contra-poder.

Marcel Mauss (2003: 12) já estudara aquilo que designou por *técnicas do corpo*. Aqui reflectia sobre a “[...] *maneira pela qual cada sociedade impõe ao indivíduo um uso rigorosamente determinado de seu corpo*”. É por intermédio da educação das necessidades e das actividades corporais que a estrutura social imprime a sua marca nos indivíduos (Mauss, 2003). Através deste conceito percebemos que

O esforço "*irrealizável*", a dor "*intolerável*", o prazer "*extraordinário*" são menos função de particularidades individuais que de critérios sancionados pela aprovação ou a desaprovação colectivas. Cada técnica, cada conduta, tradicionalmente aprendida e transmitida, funda-se sobre certas sinergias nervosas e musculares que constituem verdadeiros sistemas, solidários de todo um contexto sociológico (Mauss, 2003: 14).

Mauss (2003), ao referir-se às *técnicas do corpo*, pretendia afirmar que o corpo é o primeiro e mais natural instrumento do homem. E *técnicas* porque este objecto, que é, em última instância, o *corpo* é trabalhado e modelado socialmente.

Se, de acordo com as premissas nascidas da Revolução Industrial, a dicotomia entre corpos elegantes e corpos de trabalho excluía mutuamente uma da outra, representando não só um contra-senso como um antagonismo de classe. Hoje, os corpos de trabalho devem também ser corpos *dóceis* (Foucault, 1999). Ou melhor, os corpos *dóceis* são-no pelo trabalho e para o trabalho.

A entrada no universo laboral exige um novo grau e tipo de cuidado e regulação corporal (Wolkowitz, 2006). O corte de cabelo, a branquitude dos dentes, a barba feita, a maquilhagem, os acessórios, a roupa adequada ao perfil e imagem da organização, a postura e o discurso polidos para determinado público. Desta forma, o corpo é isolado e tornado o foco das atenções (Wolkowitz, 2006), para ser trabalhado de seguida. O corpo não é só um instrumento de trabalho, faz parte do próprio trabalho enquanto serviço que se vende, ganha *valor de troca*. A ideia de que o corpo, ao contrário da era industrial, já não é o foco do trabalho, desvanece-se com as provas irrefutáveis da atenção dada ao cuidado corporal.

No entanto, apesar destas considerações, os agentes podem também fazer uso do seu corpo para exercer formas muito específicas de contra-poder. Um exemplo é retratado no testemunho, em regime de anonimato, de uma trabalhadora do *Caso 2*



(livraria/papelaria). Esta trabalhadora sabia da possibilidade de passar a efectiva no final do seu último contrato, algo bastante raro nesta empresa. Assim, querendo aproveitar a oportunidade de integrar os quadros da empresa, escondeu a sua gravidez da organização e, inclusive, dos colegas. Tendo conhecimento da sua condição precária, permanentemente em risco de despedimento, não arriscou assumir a sua gravidez perante as chefias percebendo que poderia ser motivo suficiente para não ser integrada nos quadros da organização. Nenhuma empresa renovaria o contrato de trabalho a uma pessoa, muito menos passá-la a efectiva, se soubesse que dali a um mês a trabalhadora iria entrar em licença de maternidade. Desta forma, ludibriou a organização que a integrou nos quadros da empresa, gozando, ao fim de um mês, do período de licença de maternidade sem risco de substituição ou despedimento o que, em regime de contrato por tempo *indeterminado*, seria ilegal. Mas isto só foi possível porque a trabalhadora em questão fez uso da sua própria estrutura corporal. A figura roliça e entroncada, característica sua desde sempre, permitiu omitir a gravidez sem que ninguém desconfiasse, nem os próprios colegas de trabalho. O uso do corpo serviu de actividade de contra-poder. O corpo serviu de instrumento para seu próprio benefício, contra a organização. Os corpos, tal como as identidades, são instrumentais e circunstanciais. E esta situação prova, de uma vez por todas, que, quanto mais as organizações procuram intervir na vida dos seus funcionários, mais estratégias de contra-poder eles inventam. Se procuram regular as emoções, os funcionários delas procuram desvios e mecanismos de subtil insubordinação que não possam ser sancionados. Se procuram moldar os corpos, os empregados deles fazem uso, qual escudo protector, contra as investidas corporativas. Corpos e emoções não são meros elementos ao dispor do uso corporativo. Embora este intervenha, os actores sociais encontram formas de combater e resistir esta insidiosa atitude organizacional. O que não significa que esta intervenção corporativa deva ser menos condenada (consequência lógica de várias teorias sobre o contra-poder que acabam por conduzir a um *a-criticismo* em relação ao poder propriamente dito). O corpo é então não só social como político (Wolkowitz, 2006). A palavra de ordem originariamente feminista de que *o privado é político* assume aqui a sua derradeira importância.

Neste sentido, o conceito introduzido por Martin (1994), de *corpos flexíveis*, é pertinente. Os *corpos flexíveis*, segundo o autor, são a consequência óbvia das

condições sociais impostas pelo mercado de trabalho e pelas condições do trabalho. A precariedade, ou flexibilidade, para usar um eufemismo usado pela ideologia dominante, transforma corpos em *corpos flexíveis*. Corpos que, a cada instante, devem adaptar-se a novas imagens corporativas por força da enorme rotação de trabalhadores entre diversas empresas, diversos tipos de trabalho e diversas imagens que devem representar. Corpos flexíveis que devem adaptar-se ao mercado de trabalho, aos diversos anúncios de emprego, às diversas empresas, aos diversos tipos de trabalho, às diversas formas *correctas* de se apresentar e aos diversos valores empresariais num regime de intensa rotatividade de trabalhadores. Ao trabalho flexível correspondem identidades flexíveis e corpos flexíveis.

## **Comunidades de Trabalho**

### ***Não Comas Onde Trabalhas***

Todos os trabalhadores dos SMAS-Sintra, quase sem excepção, deslocam-se, diariamente, a um restaurante na zona de Algueirão-Mem-Martins. Ali confluem, à hora de almoço, todas as equipas das diversas zonas do concelho de Sintra, misturando-se e transformando a rígida estrutura organizacional da divisão do concelho por zonas, num autêntico caos. O restaurante dir-se-ia que era propriedade dos SMAS-Sintra, transformado em refeitório das equipas de trabalho. Mas não, àquela hora são poucos os que se atrevem a deslocar-se ao restaurante sem a farda de trabalho em tons de azul. A cantina, disponibilizada pela organização, é rejeitada efusivamente. O restaurante tornado taberna, onde se come de boca aberta e se ri efusivamente, se contam anedotas *porcas* e se soltam impropérios em alta voz é mais do que uma apropriação diária e incessantemente renovada, dos trabalhadores dos SMAS-Sintra que, transformam, verdadeiramente, aquele local num *lugar antropológico* (Augé, 2005). Como refere Bourdieu (2010: 278-279-342):

Não há domínio onde a estilização da vida, ou seja, o primado conferido à forma sobre a função, que conduz à negação da função, não produza os mesmos efeitos. Em matéria de linguagem, é a oposição entre a linguagem franca e linguagem altamente censurada da burguesia, entre a busca expressionista do pitoresco ou do efeito e o desejo de retenção e de simplicidade falsa [...] A mesma economia dos meios observa-se na utilização da linguagem corporal: também aqui, a gesticulação e a pressa, as fisionomias e as mímicas, opõem-se à lentidão – os gestos lentos, o olhar lento da nobreza –, à retenção e à impassibilidade pela qual se marca a elevação [...] Poder-se-ia evocar toda a carga social da linguagem legítima e, por exemplo, os sistemas de valores éticos e estéticos que estão dispostos, prontos a funcionar, de maneira quase automática, nos pares de adjectivos antagónicos ou na própria lógica da

linguagem erudita cujo valor reside numa diferença, na distância relativamente às maneiras simples e comuns de falar. As figuras de estilo, enquanto modificações do uso vulgar, são de certo modo a objectivação da relação social na qual são produzidas e onde funcionam.

Reafirmando a sua solidariedade de classe, de grupo profissional, de condição social, preferem, em claro contra-senso com a lógica da economia política, aumentar os gastos do almoço em detrimento da escolha, mais economicamente *razoável*, de poupar e almoçar na cantina das oficinas. *Comer onde se trabalha é poluição*, no sentido de Mary Douglas (1991). Se *poluição* é matéria fora do lugar, *comer onde se trabalha* é confirmar a lógica formal e oficial de subordinação organizacional. A actividade de *comer* é uma actividade quase-lúdica, onde se convive, socializa, estando fora do contexto profissional, onde a relação se faz entre *amigos* e não entre *colegas*. A *marmita* representa o esforço de poupança dos trabalhadores em detrimento do esbanjamento por parte dos superiores hierárquicos que podem gastar todos os dias o seu dinheiro no restaurante. É encarada como sinal de auto-humilhação e auto-rebaixamento, mais do que propícia ao olhar trocista dos colegas de profissão. Bourdieu (2010: 264-265) reafirma que

Esta forma particular de luta de classes que é a luta da concorrência é aquela que os membros das classes dominadas deixam que se imponha quando aceitam as paradas que lhes são propostas pelos dominantes, luta integradora e, devido à desvantagem inicial, reprodutora, porque os que entram nesta espécie de corrida de perseguição em que partem necessariamente vencidos reconhecem, implicitamente, pelo mero facto de concorrerem, a legitimidade das metas a alcançar por aqueles que eles perseguem.

A *luta de classes* é sempre, também, uma *luta simbólica*, porque muito embora reconheçam que se tem que *comer*, não deixam de reafirmar a sua forma específica de *comer*. E, como a existência de classes pressupõe a luta de classes (e não o inverso), a *luta simbólica* aqui mencionada pressupõe sempre a distinção nas relações mútuas. Uma *luta* pelo ser diferente, distinto. A classe tornada corpo faz do corpo a objectivação da classe. E, é logo aí – nos gestos rápidos e enérgicos, mais libertos das amarras da *etiqueta*, no comer de *boca aberta*, ao mesmo tempo que se fala, as diferenças “*de postura, diferenças na maneira de apresentar o corpo, de se apresentar, de se comportar, nas quais se exprime toda a relação com o mundo social*” (Bourdieu, 2010: 298) – que se percebe o antagonismo social reproduzido todos os dias numa luta permanentemente renovada.

Esta luta de classe, como é óbvio, tem a sua localização bem definida, não só na estrutura da empresa, mas também no próprio lugar onde decorre. Uma espécie de *micro-luta-de-*

*classes*. Mas as classes compreendem relações de conjunto (da mesma forma que a mais-valia é definida pelo trabalho *médio* socialmente necessário) e não podem ser unicamente descritas como um evento localizado. Podemos analisar determinadas manifestações da identidade de classe, fenómenos que expressam uma luta de classes aberta ou subterrânea, mas devemos ter sempre em atenção que esta extravasa a localidade, a empresa e as comunidades de trabalho. É assim que se compreende que esta comunidade dos SMAS-Sintra cumprimenta os trabalhadores da SUMA (Serviços Urbanos e Meio Ambiente) quando se cruzam na estrada com gestos de polegar levantado, com acenos de cabeça ou com *bons dias* vociferados, enquanto o camião da recolha do lixo passa por eles. Cumprimentam estes trabalhadores sem os conhecerem pessoalmente porque se reconhecem no mesmo grupo, nas mesmas condições de trabalho, nas mesmas condições sociais e sujeitos às mesmas formas de injustiça social e económica. Uma espécie de reconhecimento comunitário. Tal como as famosas *comunidades imaginadas* (Anderson, 2005), em que os membros não precisam de se conhecer mas apenas de se reconhecer enquanto grupo, de se imaginarem enquanto comunidade.

A manifestação do carácter comunitário desta equipa de trabalho revela-se também nas relações extra-laborais que são perpetuadas pelos seus membros. O motorista e o canalizador (elementos pertencentes à comunidade de trabalho estudada) são amigos confessos. Num determinado dia, ao entrar na carrinha de serviço, deparo-me com o motorista, sentado no lugar do condutor, a escrever uma carta e, de seguida, a colocá-la num envelope. No banco do *pendura* estavam outros tantos envelopes já hermeticamente fechados. Perguntei quem iria casar em tom de brincadeira e o motorista passou a explicar-me o que estava a fazer. Explicou-me que estava a ajudar (tal como fazia todos os anos) o canalizador a organizar o jantar anual de antigos colegas do exército que estiveram destacados no mesmo regimento durante a Guerra Colonial. Escolher o local (que deve ter em atenção o local de residência dos ex-colegas espalhados por todo o país), marcar reserva, contactar os antigos colegas de regimento através de cartas, endereçá-las e entregá-las aos correios são tarefas demasiado complexas e exigentes para apenas uma pessoa que, ainda para mais, está já a entrar na idade da reforma, já não tendo nem a paciência nem o vagar de outros tempos. Assim, o motorista não só o ajuda como o acompanha ao jantar.

Várias relações pós-laborais foram mencionadas por esta comunidade de trabalho. Alguns *biscates* realizados por trabalhadores fora do horário laboral, almoços periódicos no terreno

de um dos trabalhadores, auxílio em determinados projectos que desenvolvem fora do trabalho (como, por exemplo, cuidar da horta de um dos membros da equipa de trabalho), beber alguns cafés e até ir a um concerto dos *Supertramp* (ver anexo 3). Desta forma se compreende a solidez e coesão da comunidade de trabalho que extravasa o espectro laboral marcado por uma estrutura de subordinação hierárquica.

### Comunidades Viciadas

No romance de David Mitchell (2012), *Cloud Atlas*, um dos cânones de uma empresa futurista é *honra o teu cliente*. Efectivamente, o surgimento de uma figura histórica como a do *cliente* só poderia emergir, pelo menos de forma massificada, nas condições específicas da pós-modernidade. O *cliente* é um sujeito histórico. É necessário recordar que o *cliente* estabelece uma relação de poder com o trabalhador, onde o segundo se deve subordinar ao primeiro, através da expressão bem conhecida de que o *cliente tem sempre razão*. O trabalhador deve agradar ao cliente com a sua simpatia, boa disposição e disponibilidade, quando não, com a sua imagem cuidada. O poder do cliente é tal que pode levar ao despedimento de trabalhadores que lhes prestam um serviço por eles considerado ineficaz. Devemos ter em mente que esta figura histórica não é eleita e é movida por interesses particulares, privados, que detém um poder significativo sobre o destino de terceiros. O nascimento de instituições de defesa do consumidor aparecem, de forma idêntica aos sindicatos, para proteger o interesse do consumidor.

A ascensão do *cliente* é historicamente correlata da ascensão da *pequena-burguesia*<sup>9</sup>. É, aliás, a sua consequência necessária. É assim que a massa dispersa nos seus interesses privados se junta num agregado de consumidores. A classe média, pela sua especificidade, não é uma classe social, mas reúne-se nos seus interesses concretos e separa-se assim que a dimensão pânica se esgote (Cavalletti, 2010). É o fenómeno da *multidão*, típico da ascensão pequeno-burguesa. Para Cavalletti (2010), *multidão* é, no fundo, um agregado de pessoas heterogéneo, composto por indivíduos de todas as idades, sexos e classes sociais. Como refere o autor, é na urbanização ilimitada que se encontra a multidão solitária (Cavalletti, 2010). Todo o fascismo se alimenta dela, mais do que da burguesia ou do proletariado. A característica da pequena-burguesia enquanto grupo é a sua inerente *reactividade*, revelando sempre um traço de dimensão pânica, “[...] exprima-se nelas o

---

<sup>9</sup> Utiliza-se aqui a expressão *pequena-burguesia*, em detrimento, da expressão *classe média*, dado que esta última insere-se numa tradição empirista e descritiva da análise de classes, as mais das vezes, reduzindo-a a uma mera observação e cálculo da média dos rendimentos.

*entusiasmo bélico, o ódio contra os judeus ou o instinto de auto-conservação*” (Benjamin in Cavalletti, 2010: 39). Bastará observar a reacção da multidão aquando da intenção do actual Governo português em baixar a TSU (Taxa Social Única). De repente, as vozes da multidão fizeram-se ouvir em uníssono. Quando o Governo, inteligentemente, recuou, a multidão dispersou-se, como se as vozes que gritavam juntas em aparente solidariedade reparassem, ao olhar para o lado, que, afinal de contas, não se conheciam. Paulo Portas, Vice-Primeiro-Ministro português, referiu em entrevista, a propósito das manifestações nacionais, que não eram os mais *pobres* que se manifestavam<sup>10</sup>. Por muito que custe admitir, Paulo Portas tem razão. As manifestações nacionais, com as suas hesitações, avanços explosivos e recuos não menos significativos, são tipicamente movimentos pequeno-burgueses. De facto, os movimentos sociais dos últimos anos em Portugal são obra não dos pobres que se manifestam contra as injustiças de um sistema incontrolável, mas dos pequeno-burgueses com o pânico de caírem na legião do proletariado. A multidão faz medo, mas também surge no medo (Cavalletti, 2010). A multidão é transitória, surge e desaparece subitamente, sendo que a pequena-burguesia é o seu terreno mais favorável e o *Führer* a sua primeira expressão (Cavalletti, 2010). O fascismo é, afinal de contas, o complemento necessário do liberalismo. Quando as estruturas e mecanismos sociais do sistema capitalista falham, divorcia-se o capitalismo e a democracia. Torna-se necessário o surgimento de uma dada ideologia, que deslocalize os antagonismos sociais (do *burguês* para os *judeus*, da *classe* para a *nação*) e de uma dada política (que já não pode dispensar a autocracia e a *mão de ferro*) que possa reproduzir as estruturas sociais anteriores e recuperar o ciclo reprodutivo do capital precedente. Como diria Horkheimer (2002), quem não está disposto a falar criticamente do capitalismo deveria calar-se quanto ao fascismo.

A massa pequeno-burguesa encontra-se sempre num estado pré-pânico, ora preocupada em não cair nas massas do proletariado, ora arrelhiada pela falta de possibilidades de ascensão social. A compressão da pequena-burguesia, entre o proletariado e a burguesia, faz com que resida nela a possibilidade de um “[...] *relaxamento dos antagonismos capaz de tornar inactivo o dispositivo social*” (Cavalletti, 2010: 40). Entre o fatalismo da sua condição social e as expectativas de mobilidade na hierarquia social, a pequena-burguesia, ao mesmo tempo, que aceita as normas da sociedade burguesa, aplica, mesmo que inconscientemente, os princípios sobre os quais se construiu a sua condição de vida actual. Crédula da ideologia dominante, de que poderá enriquecer com o seu próprio trabalho,

---

<sup>10</sup> [http://www.dn.pt/politica/interior.aspx?content\\_id=3487697](http://www.dn.pt/politica/interior.aspx?content_id=3487697)

viverá em constante reactividade. Intermediária na sociedade, onde os interesses e extremos de classe se atenuam, a pequena-burguesia, não procurará abolir estes antagonismos mas atenuá-los (Cavalletti, 2010).

Walter Benjamin (*in* Cavalletti, 2010) opõe à simples *reacção pequeno-burguesa*, a *solidariedade operária*. Só vista de fora é que a classe proletária forma uma massa compacta (Benjamin *in* Cavalletti, 2010). No seu interior é suprimida a oposição entre indivíduo e massa. Através da solidariedade (na luta e sempre só através da luta) opera-se uma modificação estrutural na classe proletária, grupo e sujeito não se opõe, mas complementam-se. Desta forma, consciência de classe proletária e solidariedade não se distinguem (Cavalletti, 2010). A solidariedade, não enquanto *bom sentimento cristão*, mas enquanto movimento violento de acção e consciencialização.

A *multidão* pode surgir de um incêndio, de um acidente rodoviário ou da prisão de José Sócrates. Nestes ajuntamentos, as pessoas reunidas não são determinadas pela sua pertença de classe (Cavalletti, 2010). É por isso que o modelo mais fiel da pequena-burguesia é a figura do *cliente*. Cada um com o seu interesse privado encontra-se com outros no mercado em torno da sua *causa comum*.

Isto não é, como tal, uma comunidade, nem uma classe social. No entanto, é uma colectividade social, a *multidão*, que se enfrenta como grupo às comunidade de trabalho. A comunidade de trabalho do sector privado (*Caso 2*), na ausência de uma figura explícita a quem se antagonizar no interior da empresa, frequentemente se antagoniza em relação aos clientes. Enquanto grupo, figura histórica e, igualmente, enquanto pessoas individualizadas. A presença física do cliente, a sua cara, o seu corpo e as suas expressões juntamente com a hostilidade frequente para com os trabalhadores representa uma figura concreta de oposição, contribuindo para que a comunidade se forme mais em oposição ao cliente do que à entidade patronal. É curioso perceber que os trabalhadores desta comunidade de trabalho mais facilmente percebem a injustiça da sua relação com cliente do que com a empresa que os explora.

Assim, é sobre os clientes que mais se debruçam as conversas entre trabalhadores. Contam-se piadas, gozam-se situações e narram-se histórias insólitas em locais fora do alcance das câmaras de vigilância e longe dos olhares dos superiores directos. No armazém, onde decorriam de forma frequente estes momentos de carácter comunitário, não existiam câmaras até há pouco tempo. Quando a organização percebeu que ali se juntavam

trabalhadores para estes momentos de fraternização e convívio não hesitou em colocar câmaras de videovigilância que preenchiam esse ângulo morto, ou nas palavras de Bauman (2001), esse espaço vazio. O mais interessante é notar que as histórias que se contam são, efectiva e maioritariamente, sobre clientes (grupo com o qual mais se antagonizam), ao mesmo tempo que desenvolvem este tipo de sociabilidade em regime de clandestinidade estruturado pela organização. Isto é a prova última de que não basta uma análise empírica sem reflexão teórica aprofundada sobre comportamentos e as estruturas desses mesmos comportamentos.

Desta forma, a empresa reprime o carácter comunitário da equipa de trabalho, ao tentar eliminar os *tempos mortos* enquanto momentos de potencial sociabilidade e afinidade. No entanto, a comunidade não desaparece. Os mecanismos de contra-poder são accionados pelos trabalhadores através de diversas estratégias, mais ou menos subtis, que procuram ampliar, implicitamente, o espaço de convívio e de informalidade entre trabalhadores. O exemplo acima mencionado foi apenas um entre vários. De qualquer forma, as sociabilidades são remetidas para a clandestinidade e restringidas a relacionamentos laborais que deslocam o carácter comunitário para as pausas ou para as horas de refeição. A comunidade de trabalho apresenta-se, assim, pouco consolidada, sem espaço para construir *lugares antropológicos* (Augé, 2005) providos de história, relações e identidade no local de trabalho. Poucas relações extra-laborais são mantidas pelos membros desta equipa de trabalho, limitando-se a encontros circunstanciais. O desencontro de horários (rotativos e por turnos) e a intensa rotatividade dos trabalhadores, promovida pela exponencial precarização das condições de trabalho, vêm juntar-se, numa combinação acabada da ideologia liberal, à perseguição da informalidade e sociabilidade incessantemente produzida pelos membros da equipa de trabalho.

## **Classe Social**

### ***O Último Botão Nunca se Aperta***

Diz-nos Bourdieu (2010: 43-44) que:

As necessidades culturais são o produto da educação: os estudos demonstram que todas as práticas culturais e as preferências em matéria de literatura, de pintura ou de música estão intimamente ligadas ao nível da instrução e secundariamente à origem social. O peso relativo da educação familiar e da educação propriamente escolar varia segundo o grau em que as



diferentes práticas culturais são reconhecidas e ensinadas pelo sistema escolar, e a influência da origem social nunca foi tão forte sendo tudo o resto constante.

No entanto, a origem social influencia de forma determinante o percurso escolar. Não só a escola, o modo de ensino, mas também as avaliações e as opções. Desta forma, a origem social deve ser compreendida na sua absoluta centralidade. O *gosto*, como refere o autor, funciona como marcador privilegiado de classe, ele “*classifica e classifica quem classifica*” (Bourdieu, 2010: 50). O gosto é, neste sentido, um dos campos mais intensos onde decorre a luta de classes. E, na génese desse gosto, estão as *necessidades tornadas virtudes* de uma dada classe social (Bourdieu, 2010). O sistema escolar, que, complementarmente, modela e direcciona os *gostos* e as *vocações*, favorece, por efeito de aprovação ou exclusão de *boas* e *más* práticas, aqueles que, desde cedo, acederam à *cultura legítima* (Bourdieu, 2010). No entanto, a antropologia ensina-nos que não existe uma tabela de medição qualitativa das diferentes formas de cultura. Assim, da mesma forma que um operário teria dificuldade em perceber as funções de diferentes tipos de garfos, também um burguês dificilmente perceberia a terminologia actual na troca de SMS's. Como refere Bourdieu (2010: 45), “*a obra de arte só adquire sentido e interesse para quem detém o código segundo o qual a obra é codificada*”. A burguesia caracteriza-se pela rejeição sistemática de tudo o que é útil, funcional, mundano. A arte burguesa separa sempre a arte da vida, colocando a primeira ao nível da transcendência e do autêntico. A *arte pela arte* só faz sentido no mundo burguês que não contempla, como na classe operária, a “[...] *continuidade da arte e da vida, o que implica a subordinação da forma à função*” (Bourdieu, 2010: 48). Estas formas específicas de *olhar* e de decifrar *códigos* sociais e culturais estão enraizados num dado *ethos*, numa dada posição e disposição perante o mundo. Significa isto que a tradicional separação entre *estética* e *ética* é anulada: “*a disposição do olhar puro não pode ser dissociada de uma disposição geral a respeito do mundo*” (Bourdieu, 2010: 49). E continua:

A visão do mundo de um velho artesão marceneiro, a sua maneira de gerir o seu orçamento, o seu tempo e o seu corpo, a sua utilização da linguagem e as suas escolhas de roupas, estão inteiramente presentes na sua ética do trabalho escrupuloso e impecável, do cuidado, do esmerado, do acabado, e na sua estética do trabalho pelo trabalho, que lhe faz avaliar a beleza dos seus produtos pelo cuidado e paciência que exigiram (Bourdieu, 2010: 274).

A disposição tipicamente burguesa de perceber a arte como transcendência e rejeitar o útil e funcional tem a sua origem na “*distância electiva relativamente às necessidades do mundo natural e social*” (Bourdieu, 2010: 49). Ainda nas suas palavras:

A antítese entre a quantidade e a qualidade, a janturada e os pequenos pratos, a substância e a forma ou as formas, equivale à oposição, ligada a distâncias desiguais em relação à necessidade, entre o gosto de necessidade, que incide sobre os alimentos mais nutritivos e económicos, e o gosto de liberdade, ou de luxo, que, por oposição ao comer à vontade popular, desloca a tónica da matéria para a maneira por uma aposta de estilização que exige que a forma e as formas operem uma negação da função (Bourdieu, 2010: 50).

As diferentes posições ocupadas na hierarquia social têm, como consequência natural, diferentes maneiras de entrar em relação com a realidade ou, o que significa o mesmo, diferentes *sistemas de disposições* típicos de diferentes classes. Estes *sistemas de disposições* são aquilo a que Bourdieu (2010) designou por *habitus*. Este conceito é fundamental para sintetizar a perspectiva materialista e a perspectiva idealista em detrimento de uma mera oposição. É ele, com o seu *estruturalismo construtivista* ou *construtivismo estruturalista*, que acaba por forjar este conceito, servindo como ponte de ligação entre o objectivo e o subjectivo, entre o material e o simbólico, no fundo, entre as contribuições de Marx e as de Weber (Silva, 2009). Para Bourdieu, a classe tem duas vertentes: a condição objectiva (com determinadas propriedades e relações definidas pelas condições materiais de existência) e a simbólico-representativa (na medida em que distinções de classe se exprimem nos hábitos e estilos de vida, nos comportamentos e linguagens sociais) (Silva, 2009). O conceito de *habitus* demonstra como as condições materiais de existência se reflectem no discurso inconsciente e subliminar do próprio corpo: nos gestos, no discurso, nas disposições e nas práticas. A condição social de classe (e não só) está, como tal, embebida nas práticas sociais quotidianas. Assim, o *habitus* é, ao mesmo tempo, *estrutura estruturada* e *estrutura estruturante* (Bourdieu in Silva, 2009: 92), “*princípio gerador de práticas objectivamente classificáveis e sistema de classificação destas [...] práticas*” (Bourdieu in Silva, 2009: 92), um “*sistema de disposições a agir, aprender, sentir e pensar de uma certa forma interiorizada e incorporada pelos indivíduos ao longo da vida*” (Bourdieu in Silva, 2009: 92) e, por fim, “*sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando experiências passadas, funciona em cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de acções*” (Bourdieu in Silva, 2009: 78). O corpo, os gestos e o gosto são símbolos que representam, no fundo, *necessidades tornadas virtudes* (aparecem socialmente como preferências,

escondendo, sub-repticiamente, condicionalismos económicos) (Bourdieu, 2010). É desta forma que Bourdieu demonstra como as condições sociais de existência são “[...] *subjectivas interiorizadas*”, “*necessidades incorporadas*” pelos indivíduos (Silva, 2009: 78). No *habitus*, objectivo e subjectivo implicam-se e determinam-se mutuamente.

É nesse *habitus*, que reúne o subjectivo e o objectivo e onde a sua oposição é anulada, que se situam os códigos através dos quais os grupos se reconhecem e se identificam, as mais das vezes, em oposição. O discurso e a literatura são, talvez, os dois bastiões mais inquebrantáveis da sociedade de classes. A normalização e padronização da forma *correcta* de escrever e discursar, leccionada através do ensino oficial proporcionado pelo Estado ou por instituições privadas, permanece um campo de esparsas críticas à sociedade de classes. As diferenças significativas entre o português dos *guetos*, praticada, *grosso modo*, por grupos marginalizados, e o português *polido* de determinadas zonas de luxo assumem particular importância quando são apresentadas numa escala hierárquica do *bom* e *mau* falar. A premissa base da antropologia, de que não existe uma escala valorativa entre culturas, perde fôlego no discurso e na literatura. Mas esta premissa deve ser levada até ao fim. A terminologia usada por grupos marginalizados da sociedade permite que os seus membros comuniquem e se entendam através de um código particular. A linguagem *correcta* detém as mesmas características. Mas ninguém seria levado a sério na vida académica ou na vida política se em debates e conferências utilizasse o *calão* para expressar os seus pontos de vista. Este antagonismo entre formas distintas de comunicar reflecte a divisão classista da sociedade, evidente em várias figuras públicas que, depois de uma vida de *pobre* conseguem, através da mobilidade social, um estatuto discordante em relação ao seu *habitus* particular, *habitus* que é a razão dos conflitos entre as várias facções de uma mesma classe. A forma de falar e/ou escrever torna-se determinante para a aceitação ou rejeição de pertença a um dado grupo social. Sintomas do quadro de percepção cognoscível dos indivíduos pertencentes à sociedade de classes são as *asneiras*. As palavras que *ofendem*, *humilham*, *enojam* e *poluem*, proibidas de qualquer uso social apropriado. Marginalizadas do discurso e da literatura *corrente*, as *asneiras* representam a exclusão de que são alvo, através da omissão e sancionamento generalizado. Ao mesmo tempo, são refúgio de grupos marginalizados que, num fenómeno particular de osmose entre indivíduo de determinada classe social e discurso de determinada classe social, procuram e reutilizam quando o restante corpo social delas se tenta livrar, através de um processo social de *reciclagem discursiva*.

Os grupos sociais dispõem de códigos que permitem aos seus membros reconhecerem-se no caos da vida social e cultural, principalmente quando falamos na vida social e cultural urbana. As *comunidades imaginadas* (Anderson, 2005) não dizem respeito somente às nações ou grupos étnicos. A ética empresarial manda, por exemplo, que o último botão do fato nunca se aperte. Este mecanismo (como tantos outros) permite o reconhecimento social e cultural dos membros de um determinado grupo ou classe. Quando se cruzam na rua, não necessitam de se conhecerem para constatarem a pertença ao mesmo grupo ou classe social. O uso do fato não é suficientemente discriminatório. Este tipo de códigos permitem não só distinguir classes sociais mas fracções de uma mesma classe social. Permite distinguir empresários e trabalhadores, mas, também, empresários e aspirantes ou novatos, através de códigos e mecanismos cognoscíveis para os membros de uma mesma classe social. Estas formas de distinção, operadas através de códigos sociais e culturais, são a prova irrefutável do erro em considerar as classes como entidades empíricas e predecessoras da luta de classes. Como refere Bensaid (2013: 138) “*a noção de classe não é simples soma mas uma totalidade relacional*”. E continua: “*A realidade dinâmica das classes nunca cai no domínio inerte da objectividade pura*” (Bensaid, 2013: 138). Até porque as posições intermédias esbatem as fronteiras precisas. Marx não define a *classe*. Uma classe isolada é, como refere Bensaid (2013), um *contra-senso*. Ele apreende o *conflito de classe*.

Assim, quando um trabalhador do *Caso 1* (SMAS-Sintra) afirma que “*existem demasiados engenheiros e poucos trabalhadores*” ou “*se fossem computadores compravam, mas como são ferramentas que precisamos para trabalhar... nada*” (ver anexo 3), está a classificar aqueles que trabalham e aqueles que *mexem no computador*. O *trabalho* serve como método de classificação entre aqueles que nele estão inseridos e aqueles que não o estão. Os que *trabalham* estão directamente em conflito com os que não o fazem. A classe só nasce neste discurso, neste comportamento, neste antagonismo. Não o precede. A distinção clássica e tipicamente popular entre *trabalho* e *ócio* corresponde, na sua perspectiva, à distinção académica (embora já datada) entre *trabalho manual* e *trabalho intelectual*. Mas não só. Os trabalhadores entrevistados reconheceram o mesmo título de *trabalhadores* aos homens e mulheres que, situados noutros departamentos da organização (inclusive, departamentos onde a exigência física é relativamente baixa, como o atendimento ao público) se posicionam na mesma linha hierárquica corporativa. Isto significa que a distinção não tem por base o género, ou mesmo o *trabalho manual*, mas a classe. Situação

simultaneamente objectiva e subjectiva, em que os trabalhadores estão sujeitos aos mesmos condicionalismos económicos e simbólicos de determinada condição social dentro da estrutura organizacional. Reconhecem-se nesse grupo, mesmo que não se conheçam, pela oposição hierárquica com os superiores. Esta união e solidariedade é bastante explícita nos SMAS-Sintra. As relações historicamente consolidadas por pessoas que se conhecem e trabalham juntas há já largos anos, o enraizamento ao local de trabalho, a autonomia no desenvolvimento de processos produtivos e processos sociais, a abertura ao espaço informal, resultam, a longo prazo, numa forte comunidade de trabalho que, por sua vez, tem como consequência uma identidade de classe e uma mobilização política assinaláveis. A presença do sindicato e a sua relativa força na representatividade dos trabalhadores resulta desta mobilização e não o contrário.

O actual governo no poder assumiu como política concreta, no contexto da crise financeira iniciada em 2008, a austeridade que, como já sabemos, combina a redução de custos orçamentais com um aumento das contribuições dos cidadãos. Uma das medidas mais polémicas foi o aumento da jornada de trabalho de 35 para 40 horas semanais na função pública, com o objectivo claro de a igualizar às condições laborais mais depreciadas do sector privado. Os SMAS-Sintra, tal como todas as empresas do sector público, confrontados com esta situação adoptaram a nova política laboral. Convém mencionar, desde já, que os SMAS-Sintra são uma empresa municipal, cujo administrador geral é o próprio Presidente da Câmara Municipal de Sintra, Basílio Horta. No entanto, a eficácia, organização e mobilização desta comunidade de trabalho fica bem patente quando confrontados com uma situação que consideram injusta. Com tempo e história, rodeados por redes de solidariedade entre si, com relações que extravasam os contextos laborais, com pertença identitária à empresa e ao local, a coesão da comunidade de trabalho (entendida como um todo, isto é, todas as equipas reunidas enquanto classe e já não espartilhadas, fragmentadas e distribuídas pelo concelho de Sintra) é notória. A presença constante do sindicato em assembleias mensais na defesa dos direitos dos trabalhadores, bem como em actividades de propaganda, ajuda a consolidar a força mobilizadora destas equipas de trabalho que em determinados momentos funcionam como uma verdadeira *classe para-si* (Marx, 2008). Mas esta presença do sindicato não preexiste à mobilização política ou à coesão da comunidade de trabalho. Isto é, a presença do sindicato explica-se precisamente por estas e não o contrário. A prova de que os sindicatos pouco conseguem influenciar os trabalhadores com as suas rígidas estruturas corporativas é a sua ausência

quase absoluta no sector privado. O sindicato apenas consegue ter relativo sucesso nesta empresa dada essa coesão solidária entre os trabalhadores que exige uma estrutura oficial, politicamente influente e organizada para levar a cabo as suas exigências concretas. Num movimento organizado, todos os trabalhadores se deslocaram à sede dos SMAS-Sintra onde, em conjunto com uma representante do sindicato, conseguiram que a administração mantivesse as 35 horas semanais de jornada de trabalho ou, pelo menos, adiar a sua aplicação que se mantém até hoje (ver anexo 3).

Outra das lutas efectuada através do sindicato é a do subsídio de risco (ver anexo 3). Os trabalhadores dos SMAS recebem um subsídio de risco apenas se tiverem a trabalhar numa conduta a partir de 400mm de diâmetro. Conduitas abaixo desse número não são abrangidas pelo subsídio de risco. No entanto, os trabalhadores discordam desta medida. Referem que o diâmetro da conduta não tem relação directa com o perigo. Ainda neste caso, o *chofer* (ou motorista), em actividade laboral no departamento das águas não tem direito a este subsídio em momento algum, dado que é suposto não sair da carrinha, mas, no departamento dos esgotos, os respectivos motoristas recebem este subsídio, sendo que o tipo de trabalho é idêntico. Situação que os trabalhadores do departamento alvo desta investigação consideram injusta. Esta luta, realizada através dos sindicatos, está ainda em fase negocial.

No entanto também foram recolhidos dados que apontam para a existência de diversas formas de resistência *implícita*. Em contraposição aos conflitos de carácter manifesto, estas subtis formas de resistência e contra-poder são praticadas ao nível do discurso onde se criam antagonismos, seja na forma de história narrada ou de anedotas contadas. Também é constatada ao nível dos comportamentos, no aproveitamento da relativa autonomia em gerir a sua ordem de tarefas diárias e na distância física em relação à estrutura corporativa. O dispositivo electrónico, que permite observar quanto tempo esteve a equipa de trabalho naquela tarefa específica, pode ser adulterado através da abertura da tarefa mais perto da sua realização o que diminui o tempo em que a equipa de trabalho esteve naquele dado local. Também o facto de se aproveitar a falta de vontade para descansar de olhos fechados, ou mesmo fazer uma sesta na carrinha de serviço é indicativo da insubordinação da equipa de trabalho, que aproveita para estabelecer parâmetros para uma luta de classes mais subtil, mais implícita. Outro exemplo recolhido pode ser indicativo (ver anexo 3): um dos trabalhadores tinha uma consulta marcada no seu médico de família. Para que pudesse desloca-se ao centro de saúde, sem ver o seu dia descontado,

pediu a ajuda dos seus colegas de equipa. A solidariedade e união estão bem patentes nesta situação onde todos colaboraram. Picam o ponto pelo trabalhador e vão buscá-lo na carrinha de serviço quando a consulta termina, silenciando a sua ausência durante a manhã daquele dia.

Outra situação, referida em entrevista (ver anexo 3), acontece numa situação mais prática. Os trabalhadores devem, segundo as normas da empresa, respeitar os 90 cm de profundidade a que os canos se devem distanciar do alcatrão. Mas, confidenciou um dos trabalhadores entrevistados, se estiver, por exemplo, uma rocha a bloquear o caminho, os trabalhadores devem, para cumprir rigorosamente as regras oficiais, partir a rocha, o que é extremamente cansativo e exigente. Assim, desviam o tubo por cima da rocha, desrespeitando as regras da organização, colocando areão entre o tubo e a rocha para não haver desgaste, tapando o buraco de seguida.

### ***Sweet Revenge ou A Guerra dos Sorrisos***

O sector dos serviços interpessoais é bastante heterogéneo. Como tal,

Kristina Abiala (1999) dá conta da heterogeneidade de profissões dos serviços interpessoais, a partir de uma tipologia que reúne quatro categorias: 1) o grupo profissional que detém qualificações técnicas específicas, orientadas para o atendimento ao público; neste caso, a exibição de emoções positivas é secundarizada em função da qualidade do serviço técnico prestado; 2) o segmento que presta serviços personalizados, integrando, por exemplo, empregados/as de mesa e cabeleireiros/as (trata-se de um segmento particularmente feminizado, onde os traços de personalidade, as competências sociais/relacionais e a aparência física assumem particular relevância); 3) os/as profissionais dos serviços de venda rotineiros (e.g. operadores/as de caixa de supermercado, por exemplo), para quem a frequência do contacto com os clientes é elevada, embora a duração das interações seja curta, muito regulada e controlada; e 4) o grupo daqueles/as que prestam serviços de venda persuasivos (um segmento maioritariamente masculino onde a assertividade e, até, alguma agressividade na abordagem com o público é requerida) (*in* Casaca, 2012: 38).

O nosso segundo caso (ou *Caso 2*), sobre o qual esta investigação se debruça insere-se em particular na alínea 3) da tipologia referida acima.

Neste sector emergente ganham importância competências antes menosprezadas pelas entidades empregadoras. A maior parte dos postos de trabalho exigem capacidades de interacção com as pessoas em detrimento de capacidades de interacção com as coisas. Exigem mais competências interpessoais do que técnicas. Daí que seja um trabalho

predominantemente feminino, dado que as capacidades exigidas para trabalhar neste ramo são tradicionalmente alocadas às mulheres: como empatia, comunicação e apresentação cuidada. Cada vez mais à palavra *profissional* é associado um conjunto de características físicas e pessoais. E os corpos, mais do que trabalhados, são sexualizados, reproduzindo estereótipos de género. Diz-nos Sara Falcão Casaca (2012: 2-3) que :

[...] o sorriso, a simpatia, a agradabilidade, a expressão corporal e a apresentação de uma aparência física agradável – ou mesmo erotizada e sexualmente atraente<sup>11</sup> – são atributos cada vez mais considerados no quadro da “*economia das interações*”. Esta inclui a ampla gama de serviços de interação directa (face a face e/ou voz a voz) entre a pessoa trabalhadora e o/a interlocutor/a (cliente) constitui parte integrante do processo de trabalho. No âmbito de uma orientação empresarial centrada na prestação de um “*serviço de excelência*”, a *qualidade* das interações confere relevância à dimensão mais *performativa* do trabalhador e da trabalhadora. São então requeridos à força de trabalho *certos atributos* físicos, traços de personalidade e “*qualidades humanas*” que indiquem amabilidade, simpatia, deferência, disponibilidade e cortesia, capacidade de expressão verbal e de sociabilidade. À semelhança de todos os artefactos que integram a estética organizacional, as emoções e a aparência física funcionam como parte integrante, material, da imagem corporativa (*corporate image*) que as empresas pretendem projectar junto de clientes e do público em geral.

Também verificamos que, a par do *trabalho emocional*, se desenvolve hoje de forma autónoma o conceptualmente designado *trabalho estético* que, na esteira de trabalhos desenvolvidos por Chris Warhurst Dennis Nickson, Anne Witz e Anne-Marie Cullen (2000), compreende a mobilização, o desenvolvimento (modelação estética) e a mercantilização das disposições corpóreas dos trabalhadores por parte das entidades empregadoras (Casaca, 2012). E que se manifestam nos requisitos corporais frequentemente exigidos logo no anúncio de recrutamento, como *apresentação cuidada* ou *excelente apresentação* e, seguidamente, trabalhada pela organização. As pessoas cuja imagem surge como *desviante* perante os códigos socialmente aceites dos conceitos de beleza são excluídas. Essa exclusão é, maioritariamente, baseada na idade (prevalecendo o ideal do corpo jovem) e nas disposições estéticas em geral (pronúncia, cor de pele, expressão corporal, etc.) (Casaca, 2012). Estes critérios reproduzem estereotipias de género, apresentando-se como formas particulares de discriminação laboral e desigualdade social e de classe (Casaca, 2012). Os trabalhos têm associados a si determinadas concepções de género. O caso dos *Call Centers* é aqui indicativo. Enquanto os operadores

---

<sup>11</sup> Note-se que, a fronteira que separa o trabalho estético da erotização dos corpos é bastante ténue e facilmente violável (Casaca, 2012).



de *front-office*, ou seja, no atendimento ao público directo são maioritariamente do sexo feminino, nos departamentos técnicos predominam os operadores do sexo masculino (Casaca, 2012). O mesmo se passa na empresa do sector privado onde decorreu esta investigação (*Caso 2*). No *chão da fábrica* (no atendimento ao público) estão representadas mais mulheres do que homens, mas, à medida que se sobe na hierarquia, predominam os homens. Começando, desde logo, pelo gerente de loja, seguido do coordenador de operações. Como refere Antunes (2013), trabalho intensivo para as mulheres, capital intensivo para os homens. Desta forma, podemos concordar com Sara Falcão Casaca (2012) quando refere que existe segregação sexual tanto horizontal quanto vertical. Mas, posteriormente à fase de recrutamento e selecção existem outras formas de produção, regulação e monitorização das emoções e dos corpos através das formações, avaliações de desempenho e sistemas de recompensa ou penalizações (Casaca, 2012).

Os corpos e as emoções devem adequar-se à cultura organizacional. A *cultura empresarial* é, antes de mais, um fenómeno que ganha relevância quando os trabalhadores de uma dada organização são expostos ao público. Dado que a empresa é pressuposta na imagem dos trabalhadores que emprega, estes deverão possuir características e/ou modelar corpos e mentes para se apresentarem no serviço. A esmerada atenção dada ao *cliente* é um acontecimento recente. Os empregados já não precisam *só* de trabalhar, mas de ser *trabalhados*. Corpos, vestuários, discursos, enfim, formas de se apresentar devem corresponder à imagem que a organização delineia como *próprias*. Bourdieu (2010: 245-248) já previra esta tendência ao mencionar

A necessidade das empresas públicas e, sobretudo, privadas de exercerem funções de recepção e de acolhimento que diferem profundamente, tanto pela sua amplitude como pelo seu estilo, das que eram tradicionalmente confiadas a homens, normalmente oriundos das fracções da classe dominante mais ricas em capital social e em técnicas de sociabilidade indispensáveis para a conservação desse capital, determinou o aparecimento de todo um conjunto de profissões femininas e de um mercado legítimo para as propriedades corporais. O facto de algumas mulheres tirarem partido do seu encanto, de a beleza receber assim um valor no mercado de trabalho, contribuiu certamente para determinar, além de muitas mudanças nas normas do vestuário, da cosmética, etc., todo um conjunto de transformações éticas e, ao mesmo tempo, uma redefinição da imagem legítima da feminilidade. Novos usos do corpo e uma nova *hexis* corporal, aquela que é a nova burguesia da sauna, da sala de ginástica e do esqui descobriu para si própria, produzindo, ao mesmo tempo, outras tantas necessidades, expectativas e insatisfações: médicos e dietéticos, que impõem com autoridade da ciência a sua definição da normalidade.

Esta imagem passa não só pelos corpos e emoções, mas também pelos procedimentos de trabalho. Os trabalhadores devem estar permanentemente em actividade laboral ou, pelo menos, manter essa aparência. A livraria, onde foi realizada parte desta investigação, possuía cadeiras atrás dos balcões. No entanto, era do conhecimento dos trabalhadores que não estavam ali com o propósito do descanso, mas como simples acessórios de decoração. O cliente poderia constatar, desta forma, que a empresa se preocupava com os trabalhadores e, ao mesmo tempo, observar a competência dos mesmos por nunca utilizarem as respectivas cadeiras. Por, voluntariamente, manterem uma postura activa. Estas mudanças no mundo do trabalho fazem emergir aquilo a que Baudrillard (1991) chamou de *simulação*. Tudo é *imagem e parecer*. A relação de serviço interpessoal “[...] *assente na solicitude é perpassada por um modelo de simulação de reciprocidade ausente*” (Casaca, 2012: 35). Não se trata, como especifica Baudrillard (1991), de *dissimulação* mas de *simulação funcional*. O sorriso, “*que faz parte da farda*” (por exemplo) exprime uma *relação humana funcionalizada* (Casaca, 2012).

O trabalho clássico de Hirschfeld dá-nos conta, precisamente, da importância do *sorriso*, confirmado pelos sujeitos desta investigação. Uma das participantes do seu estudo revelou que o sorriso, naquele tipo de trabalho, era o seu maior *activo* e constatou as constantes incitações, por parte dos superiores hierárquicos, em sorrir – é uma *fábrica de sorrisos* (Casaca, 2012). Da mesma forma que, na investigação de Hochschild (2003) sobre hospedeiras de bordo, o sorriso funcionava como expressão de segurança e tranquilidade que a organização procurava transmitir aos seus clientes sobre a segurança e tranquilidade do seu serviço de voos aéreos, também aqui, na livraria, o sorriso funciona como forma de garantia de qualidade dos produtos, como que numa transferência de propriedades entre pessoas e coisas.

Da mesma forma que a organização incute o sorriso, como elemento integrante da farda de trabalho, também procura modelar comportamentos, atitudes e mundividências que estejam de acordo com as normas prescritas pela empresa. A disposição emocional dos trabalhadores na oferta de um dado serviço faz parte do serviço em si, parecer *amar o trabalho* faz parte do trabalho em si (Hochschild, 2003). Verifica-se, desta forma, uma inseparabilidade entre disposição emocional e estética dos trabalhadores com o produto/serviço a comercializar (Casaca, 2012). Este esforço do empregado ultrapassa as noções dicotómicas do *trabalho físico* ou do *trabalho intelectual*. É neste sentido que Hochschild (2003) cunha o conceito de *trabalho emocional* e, num campo hoje já

autonomizado, *trabalho estético*, que, no primeiro caso, se reporta à gestão dos sentimentos e das emoções por parte dos trabalhadores no sentido de criar uma disposição corporal e facial observável pelo público e, no segundo, à aparência física, estilo pessoal, altura, peso, pronúncia, cor da pele, penteado, vestuário, expressão facial corporal, entre outras (Casaca, 2012). E, como qualquer trabalho, exige esforço. Alguns referem-se a esta parcela crescente da população como *proletariado emocional* (Casaca, 2012). Escusado será dizer que esta disposição corporal não é voluntária, mas cumpre requisitos que correspondem aos valores da organização. Daí que, no estudo de Hochschild (2003), as pessoas entrevistadas referiram que os sorrisos estavam *neles* mas não eram *deles*. Eram, desta forma, entendidos como uma extensão da maquilhagem, do uniforme (também referido pelos entrevistados nesta investigação [ver anexo 3]) e da decoração do espaço (Hochschild, 2003). No entanto, é de salientar que os sentimentos dependem, em grande medida, da nossa disposição para sentir. Isto significa que, tal como mencionou Hochschild (2003), o processo de *tentar* sentir as emoções concordantes com as políticas da organização faz com que possamos, efectivamente, *sentir*. A consequência óbvia, sem qualquer tipo de mecanicismo ou determinismo, é que as empresas não tentam simplesmente que os trabalhadores *pareçam* sentir, mas que *sintam* efectivamente. A impressão veiculada deve ser a de que o trabalhador está a divertir e a divertir-se (Casaca, 2012), o que Bryman (2009) denominou por *disneyzação do trabalho*.

Modelam desta forma emoções e sentimentos, da mesma forma que modelam (intervêm), regulam e monitorizam os corpos. Já existia antes esta preocupação com a imagem e os sentimentos, o que é novo na contemporaneidade é a intervenção das organizações neste processo, bem como na regulação e disciplina dos corpos e emoções. Cada vez mais a apropriação de características pessoais e a sua transformação em mecanismos institucionais fazem parte das políticas das empresas contemporâneas. O discurso é, também ele, alvo de modelação. O caso mais visível será o dos trabalhadores de *Call Center* que têm sempre à sua frente um guião rigidamente estruturado durante toda a conversação. No entanto, também nos serviços interpessoais face a face a organização procura ostracizar determinadas palavras do discurso. Palavras como *não*, *problema* e *acidente* são expressamente proibidas. O *não* poderá ser substituído pelo *mas* ou *talvez*. O *problema* por *questão* e *solução*. E o *acidente* por *incidente*. Todas as empresas que focam o seu funcionamento na venda de produtos directos ao consumidor têm *manuals de atendimento ao público*. Não tendo sido possível aceder a esse manual na livraria em questão, passo a

transcrever abaixo um dos exemplos do estudo de Sara Falcão Casaca (2012: 56) bastante indicativo sobre esta questão:

Dirija-se ao cliente sem precipitações. Se possível, coloque-se de preferência do seu lado direito. Evite estar de frente para o cliente (efeito de barreira). Desta forma criará um clima de partilha em vez de oposição. Olhe-o nos olhos e mantenha um contacto visual permanente com ele sempre que fala de forma a demonstrar segurança, disponibilidade e escuta activa. Antes de pronunciar qualquer palavra SORRIA! Além de ser tranquilizante, demonstra disponibilidade e simpatia. Receba o cliente com uma saudação: Bom dia! Boa Tarde! Como está?... Selecciona uma frase de acolhimento adequada à situação em causa. Evite frases feitas que transmitam uma ideia de atendimento mecânico (!) e não personalizado. Coloque-se respeitando sempre a “*zona de intimidade*”.

Apesar disto, João Carlos Louçã (2013) constata que estas tipificações discursivas que orientam o trabalho podem, em certos casos, aliviar a responsabilidade perante o cliente e reduzir o seu próprio esforço emocional. Segundo Hochschild (2003) este fenómeno tem uma certa analogia com a *novilíngua* orwelliana, onde a companhia elimina oficialmente determinadas expressões do vocabulário dos trabalhadores.

Esta apropriação ocorre mesmo antes da entrada no mercado de trabalho. A procura organizacional por perfis de trabalhadores comunicativos, apresentáveis, leais e detentores de valores semelhantes aos defendidos pela organização torna o mercado de trabalho altamente competitivo entre trabalhadores que procuram, no decurso da entrevista, representar física e emocionalmente esse perfil desejado. A identidade é instrumental.

Importa referir também que a organização do trabalho espelha não só determinadas representações de género (normalmente associadas à heterossexualidade feminina ou masculina) mas também representações de classe consoante o estatuto específico dos consumidores. Se este for mais elevado, existirão mais preocupações com o *dress code*, mais rigor quanto aos atributos éticos e estéticos do candidato e uma maior qualificação (Casaca, 2012). Na livraria, onde decorreu esta investigação, a empresa preocupa-se com a qualificação e com a aparência, tentando conjugar estas características com um serviço mais massificado e, como tal, menos selecto.

A procura de profissionais com um perfil bastante específico faz parte da constituição ou manutenção de uma dada *cultura organizacional*. Se o trabalhador estiver comprometido com a empresa, o seu esforço físico e emocional será mais reduzido e, se interpretar a

empresa como uma *família*, a defesa da empresa, dos seus valores e do emprego do *sorriso* será mais natural.

No código de ética da livraria, onde decorreu esta investigação, era expressa a importância do factor humano na organização, mencionando sempre que o lucro era apenas um complemento ao bem-estar dos trabalhadores. No entanto, a propósito da construção destes valores e, mais amplamente, desta cultura organizacional, os trabalhadores mencionaram que os valores da empresa chegavam ao seu conhecimento através de um folheto informativo (ver anexo 4). Nessa brochura discorria-se sobre os valores da multinacional e as suas pertinências, justificando as vantagens da sua adopção por parte dos trabalhadores. De seguida, os trabalhadores deveriam assinar, comprovando que tiveram conhecimento dos novos valores adoptados pela empresa, e entregar ao gerente de loja que encaminharia, por sua vez, para o respectivo departamento.

Mas os trabalhadores não são meros agentes receptores da informação. Interpretam-na à sua maneira, seja para a seguir, seja para a rejeitar. Vários mecanismos podem ser usados pelos trabalhadores no sentido de mitigar o esforço emocional. Hochschild (2003) menciona que alguns entrevistados, ao lidarem com um passageiro mais difícil, podem fingir que algum acontecimento traumático aconteceu na vida da pessoa ou que um cliente embriagado não passa de uma criança. Formas mais óbvias de resistência são levadas a cabo sem que, por isso, sejam explicitamente manifestas. Encontrar a ténue fronteira que separa a resistência implícita e, nesse sentido, tolerável pela organização (ou porque dela não se apercebe ou pelo seu impacto residual) da resistência explícita, que poderá ter por consequência acções disciplinares da empresa, é um traço destes trabalhadores que, mesmo correndo esse risco, não dispensam estes pequenos momentos de devaneio. Um cliente mais maldisposto poderá ter um pior atendimento, ou uma má sugestão ou a ausência de um produto que, na verdade, se encontra em *stock*. Contra a organização podemos verificar sempre que o serviço poderá ser feito a um ritmo mais lento quando se exigem horas extra, ou uma falta de sorriso e simpatia no atendimento ao cliente. Resistência esta a que Hochschild (2003) chamou pertinentemente de *sweet revenge*. É a luta de classes expressa numa *guerra de sorrisos* (Hochschild, 2003). Assim que a organização se apercebe destes pequenas batalhas acciona, desde logo, mecanismos institucionais que se possam traduzir em maior regulação. Convém relembrar um caso já abordado. No armazém da livraria existia uma zona sem câmaras. Um espaço em branco aos olhos da organização. Ali juntavam-se, muitas vezes, trabalhadores que socializavam no espaço seguro do

anonimato. Pregavam partidas uns aos outros, riam-se e contavam histórias. Quando esta situação foi anotada nos manuais da empresa, foi colocada uma câmara nesse espaço.

Mesmo nos espaços “[...] *em que as pessoas circulam nas suas pausas, objecto de permanente controlo e autocontrolo, reforçando a segmentação e divisão dos trabalhadores*” (Louçã, 2013: 56) se procuram impor medidas disciplinares e de controlo dos empregados. A presença constante da vigilância produz limitações nas formas de sociabilidade, inibindo o contacto entre trabalhadores (Louçã, 2013). Assim, embora os trabalhadores tendam sempre para a construção identitária, para o carácter de comunidade da equipa de trabalho, para as sociabilidades e convivialidades, a empresa esforça-se por tornar um potencial *lugar antropológico* (dotado de história, que exige tempo e sociabilidades, sentimento de pertença identitária e relacionamentos substantivos e frequentes) num *não-lugar* (Augé, 2005). Lado a lado, os trabalhadores têm, mesmo assim, dificuldades e pouco espaço de construção comum de consciências de classe. Também o tempo, denominador importante na construção identitária e solidariedade propriamente comunitária, acaba por ser um factor desfavorável para esta construção mais durável de comunidades de trabalho e classes sociais, dada a elevada precariedade dos contratos e a intensa rotatividade dos trabalhadores. João Carlos Louçã (2013: 30) menciona que também

A relativa diversidade de percursos é um elemento que consideravelmente os individualiza e os afasta de percepções comuns. Diversidade de oportunidades, de formações escolares, de origens sociais e de pertenças geográficas [...] A diversidade dos pontos de vista é considerável e torna-se um obstáculo à acção e entendimentos comuns. As identidades operárias, construídas a partir da permanência num posto de trabalho, de rotinas partilhadas e da consciência da exploração por padrões facilmente identificáveis, ficou para trás na história do movimento operário e nas descrições que lhe alimentam as narrativas.

Mas todos esses impedimentos são infrutíferos. Procurar reduzir o trabalho a uma esfera de *não humanidade* pode sempre ter efeitos individuais e colectivos nas comunidades de trabalho mas nunca poderá ostentar um carácter definitivo. As comunidades, como o *trabalho*, não têm um *fim* mas um permanente recomeço. Se restringem o seu espaço de espontaneidade, elas deslocam-se para terrenos mais subtis, se procuram limitar a sua liberdade, elas soltam as amarras na informalidade. O carácter comunitário é uma das constantes antropológicas da vida social e humana. E, nos locais de trabalho, marcados pela rigidez corporativa, é nas pausas e horas de descanso que se aproveitam para trocar

ideias, construir histórias em comum, escolher grupos de socialização e identificação colectiva. Procura-se sempre uma *zona emocional de conforto* ou *zona de incerteza*, onde existem espaços para a potencial espontaneidade dos trabalhadores (Casaca, 2012). Existirá sempre espaço para a criação de laços informais entre os trabalhadores – designadas por *comunidades de apoio* entre colegas de trabalho (Casaca, 2012).

João Carlos Louçã (2013) observa, junto de trabalhadores de *Call Centers*, como o tempo é terreno de *luta de classes*. A forma como os trabalhadores lutam por minutos e segundos de pausa, de horas de almoço ou jantar são significativos. Uma trabalhadora do sector privado, onde decorreu esta investigação, confidenciou que antes de ali trabalhar não fumava, mas que, para justificar as duas pausas diárias, começara a fumar. Se um trabalhador num determinado dia saiu 20 minutos mais tarde, aproveita, sem autorização prévia do gerente, para fazer mais 20 minutos de hora de almoço/jantar. Se o trabalhador, regressado da sua hora de refeição, chega mais cedo, espera junto ao dispositivo onde se pica o ponto que seja hora certa para entrar em vez de regressar logo de imediato ao trabalho.

Também os momentos de renovação contratual, caracterizados pela ansiedade e expectativa em relação ao futuro dos trabalhadores, podem tornar-se momentos de resistência implícita. Contra a organização que decide o futuro dos trabalhadores, as mais das vezes de forma arbitrária, as pessoas desenvolvem estratégia maioritariamente individuais para contornarem a sua inferioridade e subordinação real. Relembrando um exemplo já mencionado, uma trabalhadora desta empresa iria terminar o seu contrato de 6 meses. Seria o último e, como tal, ou seria inserida nos quadros da empresa ou seria demitida. Como a pessoa já tinha a informação de que a empresa pretendia passá-la para os quadros tornando-a efectiva, a trabalhadora escondeu a sua gravidez, temendo que esse facto levasse a empresa a reconsiderar a sua continuidade (nenhuma empresa estaria disposta a passar uma pessoa a efectiva se tivesse conhecimento de que no mês seguinte teria de abdicar dos seus serviços). Aproveitando a sua estrutura física roliça, a trabalhadora nada disse quando passou a efectiva, entrando em licença de maternidade no mês seguinte.

Mesmo que sejam exemplos individuais, rodeados por subterfúgios vários, estes comportamentos representam uma consciência de classe subterrânea. Essa resistência passiva, esses pequenos boicotes, essas *armas dos fracos* (Scott, 1985) são formas mais

individuais do que colectivas, caracterizadas pela ausência de organização mas não de expressão simbólica, representando uma *luta de classes de baixa intensidade* (Louçã, 2012). Para citar Elísio Estanque (*in* Louçã, 2013: 124):

(As) situações de insatisfação não dependem da influência do sindicalismo ou de ideologias revolucionárias, os sinais de rebeldia tácita, subtil e latente estão abundantemente presentes e assumem as mais variadas formas. A linguagem simbólica que se inscreve nos gestos e comportamentos quotidianos exprime clivagens e posições que resultam do exercício do poder despótico e do medo que lhe é inerente, é uma linguagem de ressentimento (ou se quisermos de classe) a que se inscreve não na consciência, mas na identidade do colectivo operário.

## Notas Finais

O *trabalho* sofreu inúmeras transformações desde a crise estrutural do capital de finais da década de 70 do século XX. O capital expande-se através das suas próprias crises, procurando reabilitar o seu ciclo reprodutivo anterior, invade esferas sociais para delas se conseguir valorizar, apropria-se de desenvolvimentos técnico-científicos para aumentar e intensificar a produção e acciona mecanismos de exploração mais intensiva da força de trabalho. No entanto, se existe alguma consistência no funcionamento do sistema económico capitalista é a centralidade do *trabalho*. Neste aspecto, nada mudou. Onde alguns gostam de ver o *fim do trabalho*, percebemos que, afinal de contas, a sua transformação permite uma maior exploração da força de trabalho através, muitas vezes, da chamada *super-exploração* (Marini, 1976), combinando o aumento da *mais-valia absoluta* com o aumento da *mais-valia relativa*. A centralidade do *trabalho* está longe do seu *fim*. A introdução de novas técnicas de gestão, o surgimento de modalidades diversas como *part-time*, recibos verdes, falsos recibos verdes, contratos a prazo, horários rotativos e baixos salários tornam o fenómeno do *trabalho* multifacetado e polissémico (Antunes, 2013) mas não significam o seu *fim* ou a perda da sua centralidade estrutural.

O que procurei aprofundar nesta investigação foi o impacto destas transformações *infra* e *super-estruturais* nas equipas de trabalho, aqui designadas de *comunidades de trabalho*, através de uma metodologia qualitativa, apoiada na estratégia dos *estudos de caso* e nas técnicas de investigação da *observação directa* e das *entrevistas semi-estruturadas* (ver anexos 3 e 4). Para tal socorri-me de dois estudos de casos distintos. O primeiro, uma equipa de trabalho dos SMAS-Sintra, integrada no sector público e na *Divisão de Águas de Abastecimento* e, a segunda, uma equipa de trabalho do sector privado, uma livraria de



uma multinacional portuguesa integrada naquilo a que se convencionou chamar *serviços interpessoais* (Casaca, 2012), isto é, uma loja de um centro comercial com o atendimento ao público como factor central.

Sem qualquer objectivo de efectuar um análise comparativa, procurei estudar os dois casos, bastante distintos entre si, para obter uma análise mais completa destas transformações e um maior número de dados recolhidos que permitam enriquecer a análise.

Com uma base teórica construída tendencialmente segundo uma linha marxista – que funcionou também como filtro para outros contributos importantes, mais especificamente, em fenómenos contemporâneos associados ao *trabalho*, como é o caso da *economia das interacções* (Johnson, 2005) – procurei analisar várias dimensões das duas comunidades de trabalho para obter dados mais completos sobre os fenómenos em causa. Em primeiro lugar, considerei necessário elaborar uma descrição exaustiva do processo produtivo, dado que se a organização molda o trabalho e as comunidades de trabalho, também é verdade que o tipo de trabalho molda a organização e a forma como esta gere a força de trabalho. Considerei fulcral compreender a forma como estas equipas trabalhavam e em que tipo de relações se movimentavam. De seguida, abordei a estrutura hierárquica de ambas as empresas, no sentido de compreender as relações de conflito e a forma como as identidades colectivas são construídas por oposição. Em terceiro lugar, procurei perceber de que forma é que cada uma das comunidades de trabalho estudadas era enformada pela gestão do tempo e da vigilância exercida pela organização. Na base desta análise está a ideia *foucaultiana* de que num regime panóptico não é necessário que o vigilante se encontre directamente presente em relação ao trabalhador para que consiga moldar os seus comportamentos através de uma repressão directa (Foucault, 1999). Basta que as câmaras de vigilância, com a sua constante presença, funcionem como um mecanismo invisível de coerção, acabando por coagir comportamentos da própria estrutura das comunidades de trabalho, reduzindo espontaneidade, liberdade de movimentos, palavras e atitudes. Em quarto lugar, procurei, através de uma breve análise dos *corpos*, perceber a forma como estes eram moldados e *trabalhados* pela organização no sentido de valorizar a *experiência* consumista dos seus clientes. Não só *trabalhados* directamente, mas também indirectamente, através dos requisitos exigidos logo na fase de recrutamento e selecção, onde cada vez mais se exige uma aparência consentânea com os parâmetros estabelecidos pela empresa. Em quinto lugar, analisei as comunidades de trabalho de forma mais directa, as suas relações, as suas sociabilidades e códigos de interacção, de integração e de

exclusão. Rotinas, gostos, hábitos e percepções. A sua coesão, através de relações não só laborais mas também *extra-laborais*. Por fim, através do binómio *explícito/implícito*, procurei analisar as formas de resistência e contra-poder enquanto sintomas latentes da presença da luta de classes e, como tal, de uma identidade de classe *subterrânea* (Louçã, 2013).

Neste sentido, no *Caso 1* (SMAS-Sintra) estava a lidar com uma equipa de trabalho totalmente masculina e com uma média de idades a rondar os 45 anos. Nenhum dos interlocutores tem um grau académico superior e a maioria já trabalha na empresa há longos anos. O que exerce há menos tempo tem, mesmo assim, 4 anos de experiência e, o mais antigo, 26 anos. O tipo de contrato praticado para aqueles trabalhadores é o vínculo contratual por tempo indeterminado. Os horários praticados são fixos (das 9:00 às 16:00), existindo a possibilidade de realizar turnos de forma opcional para ganhar algum dinheiro extra. O trabalho realizado por esta equipa decorre, de forma pré-definida, na zona de Algueirão-Mem-Martins no concelho de Sintra mas, dependendo da urgência e necessidades de trabalhos mais complexos ou de ausência de algum trabalhador noutra zona, podem, em situações pouco frequentes, ser mobilizados temporariamente para outra zona.

No segundo caso (ou *Caso 2*), debrucei-me sobre uma comunidade de trabalho de uma livraria/papelaria pertencente a uma multinacional portuguesa que efectua a sua actividade no sector privado, nos *serviços interpessoais*. Neste caso, a equipa de trabalho é bastante jovem, com uma média de idades de 24 anos. Exceptuando um dos interlocutores todos os indivíduos têm formação académica superior (licenciatura, pós-graduação e mestrado) e trabalham na empresa há relativamente pouco tempo. A pessoa que trabalha há mais tempo na empresa, está na organização há 2 anos e a mais recente há 6 meses. É também um sector bastante *feminizado* (exceptuando um dos trabalhadores, são todas mulheres) pelas estruturas ideológicas associadas ao tipo de trabalho. Os contratos são de 6 em 6 meses, renovados automaticamente dependendo do desempenho e, ao final de 4 renovações (2 anos), a pessoa ou é demitida ou passa a efectiva (para os quadros da empresa), o que só em situações excepcionais se verifica. Os horários e as folgas são rotativos, o que implica que, mensalmente, os trabalhadores façam, respectivamente, manhãs (das 9:00 às 18:00) ou noites (das 14:00 às 23:00). A loja situa-se num centro comercial na zona de Sintra.

Quanto ao *Caso 1* podemos observar, de acordo com os itens analisados para esta investigação que a equipa em si não tem superiores hierárquicos. É uma equipa de trabalho horizontal cujo líder (o canalizador) se diferencia pela coordenação e pela função distinta que desempenha e não por uma posição hierárquica dissemelhante. A estrutura empresarial dos SMAS, onde existe uma identificação clara dos superiores hierárquicos, contribui para a construção de uma identidade colectiva estabelecida em sua oposição e na base de uma relação de solidariedade entre os membros da equipa de trabalho.

Analisando de seguida o processo produtivo, constata-se que este é fisicamente mas, ao mesmo tempo, o ritmo e intensidade do trabalho alternam bastante. Se existem dias em que urge efectuar o trabalho com eficácia e rapidez, com bastante exigência física e intelectual, existem outros dias com um baixo ritmo de trabalho. Podemos também observar que, dado que o trabalho exige uma frequente mobilidade (na zona pré-definida), a organização tem dificuldades em controlar de forma mais efectiva os seus trabalhadores e o uso que estes fazem do tempo produtivo. No entanto, a organização tem inserido alguns mecanismos para obter uma informação mais precisa acerca do tempo e das tarefas das equipas de trabalho. Introduziu recentemente um dispositivo electrónico que reúne o tempo que os trabalhadores estão em determinada actividade, permitindo um maior controlo e informação da equipa de trabalho.

Em relação ao terceiro ponto, a forma como os *corpos* e as emoções são geridas pela organização, podemos referir que, no *Caso 1*, o controlo exercido é relativamente baixo. Os corpos, por sua vez, apenas indirectamente são focados pela empresa, dado que, para este tipo de trabalhos é necessário alguma robustez física. Nota-se, também, que o corpo é trabalhado mais pelo tipo de trabalho do que pela organização.

Em quarto lugar, observei que os trabalhadores estendem as suas relações para além da esfera laboral. Os membros desta comunidade de trabalho exercem actividade juntos há bastante tempo e este factor é preponderante na construção de identidades comuns, de solidariedade e de relações de amizade. A equipa de trabalho apresenta uma enorme coesão, repercutindo-se este facto na mobilização política em determinadas lutas, como o exemplo da luta pelas 35 horas de trabalho semanal demonstra. Com vínculos contratuais estáveis, com tempo e histórias, com autonomia e liberdade no seu trabalho, com espaço para a construção de identidades colectivas e para o aprofundamento das sociabilidades, com uma ligação forte ao local e à paisagem (Algueirão-Mem-Martins), os *lugares*

*antropológicos* (Augé, 2005) pululam. A carrinha de serviço é esse local privilegiado, onde os trabalhadores convivem e criam laços sociais.

Por fim, constata-se inúmeras formas de resistência, tanto *explícitas* quanto *implícitas*. Com uma combinação de elementos *implícitos* (ao nível dos discursos e dos comportamentos) e *explícitos* (ao nível das mobilizações e lutas concretas, muitas vezes, em conjunto com o sindicato) esta comunidade de trabalho dá forma e expressão às lutas das classes trabalhadoras como uma espécie de resquício do passado.

Relativamente ao *Caso 2* observamos que, por falta de uma estrutura corporativa tangível, a identidade colectiva da equipa de trabalho não só enfraquece como tende a deslocar-se para uma relação antagónica com o cliente.

Notamos também que o processo produtivo é pouco exigente em termos físicos mas exige bastante esforço emocional (embora esta dicotomia seja, obviamente, circunstancial). O trato com o público, foco central desta empresa, exige alguma gestão das emoções. O que existe de novo é a intervenção por parte da empresa destas emoções (Hochschild, 2003). Embora existam períodos em que o ritmo e intensidade do trabalho aumentam (o período do regresso às aulas e o Natal), estes são bastante constantes ao longo do resto do ano. Sempre com ritmo e intensidade elevada, os *tempos-mortos* são reprimidos pela organização. Existe sempre algo que fazer e, se não há, então “[...] *é porque temos trabalhadores a mais e alguns devem ser despedidos*”. Se não existem clientes, os trabalhadores devem dedicar-se à limpeza e arrumação da loja. Se esta está arrumada, devem repor artigos em falta. Se os artigos estão repostos, devem perguntar aos clientes em loja se necessitam de ajuda. Existe sempre algum motivo para que os trabalhadores não se possam sentar nas cadeiras à sua disposição no balcão de atendimento.

Em relação ao terceiro ponto analisado, o *tempo e a vigilância*, podemos observar que os trabalhadores são o alvo concreto das câmaras no interior do espaço. Desta forma, estes sabem sempre que estão a ser filmados e, mesmo que possam não estar a ser observados naquele momento, o que eles fazem está gravado e pode ser alvo de análise posterior (em auditorias ou avaliações). Os seus comportamentos devem estar em concordância com os manuais de valores da cultura empresarial, caso estejam dissociados podem ser alvo de sanções. Observamos também que o cliente, figura central nos serviços interpessoais, serve igualmente como mecanismo de vigilância permanente da estrutura organizacional, sempre

prontos a utilizar o livro de reclamações ou a chamar o gerente de loja e aos quais os trabalhadores devem adaptar a sua conduta e sentimentos.

Quanto ao quarto ponto, acerca da gestão dos *corpos* e das emoções, podemos constatar a presença de mecanismos permanentes de controlo. As câmaras, os clientes, as avaliações, as auditorias, o recrutamento e selecção são, todos eles factores que permitem adequar o perfil físico e psicológico do trabalhador às normas da empresa. Se as emoções são trabalhadas a partir de formações e directrizes, a partir das normas e dos valores e cultura da organização, os corpos são alvo de rectificações mais informais. “*A barba por fazer*”, os “*ténis sujos*”, a “*postura*”, são parâmetros comunicados em conversas circunstanciais com os trabalhadores. O ideal do corpo jovem é combinado ao ideal do corpo feminino heterossexual. Neste sentido, percebemos estes *corpos* enquanto construção permanente dos indivíduos, ou *corpos flexíveis* (Martin, 1994), numa tentativa de se adequarem a um mercado de trabalho altamente competitivo e em rápida mutação.

No capítulo relativo à comunidade de trabalho, às suas relações e sociabilidades podemos observar laços sociais bastante instrumentalizados. Encarado como posto de trabalho transitório, precário e sem perspectivas, os laços sociais não são alvo de investimento por parte dos trabalhadores. Sem tempo e sem histórias, sem espaço de autonomia e sociabilidades, com horários desencontrados, sem instituições oficiais de defesa dos trabalhadores e sem figuras concretas através das quais possam constituir um antagonismo identitário (os padrões concretos são substituídos por um organograma abstracto e complexo), esta comunidade (que não deixa de o ser) constrói-se na dependência de variadas circunstâncias. Não é que a organização tenha absoluto sucesso na repressão de relações substanciais entre trabalhadores. Existem momentos em que tal acontece por insubordinação dos indivíduos, não possuindo, no entanto, efeitos duradouros. O *trabalho de equipa* é substituído pelo *espírito de equipa* incutido pela organização (Louçã, 2013). As relações extra-laborais são escassas, as sociabilidades remetem-se, a maioria das vezes, para as pausas e horas de refeição. Desta forma, a sua coesão e mobilização é pouco intensa remetendo-se, as mais das vezes, para o terreno da resistência *implícita*.

Desta forma, o último ponto abordado diz respeito às formas de resistência e contra-poder que surgem nesta comunidade de trabalho. Neste sector, como já foi referido, o envolvimento dos sindicatos é nulo. Assim e sem espaço de constituição comum de identidades, com a ameaça sempre presente de despedimento, os trabalhadores remetem

estas formas de resistência para a obscuridade, para o terreno do subtil. As *armas dos fracos* (Scott, 1985) são assim os tempos das pausas, da picagem do ponto, dos *blind spots* das câmaras de vigilância e dos sorrisos pouco entusiastas.

Destas observações e de acordo com os objectivos inicialmente delineados – a saber,

Pergunta de partida:

*Existe a possibilidade de encontrar (ou não) uma correlação entre comunidades de trabalho e classes sociais, nomeadamente, no que diz respeito aos aspectos constitutivos da identidade de classe, através do binómio explícito/implícito?*

Objectivos:

*Em primeiro lugar, procurar uma correlação entre comunidade de trabalho (enquanto contexto social e cultural onde o trabalho é organizado, por exemplo, enquanto empresas, equipas de trabalho, etc.) e classe social, nomeadamente, através dos processos constitutivos da identidade de classe na observação de duas comunidades de trabalho, das suas práticas, comportamentos e representações tendo em conta a sua configuração social (sector público/sector privado).*

*Em segundo lugar, é também objectivo desta investigação procurar de que forma é que se expressa socialmente a identidade de classe (através do binómio explícito/implícito) através dos discursos e das práticas explícitas (como greves, manifestações e tomadas de posição abertas) mas também das estratégias subliminares de contra-poder, resistência e antagonismo entre comunidades de trabalho.*

- podemos formular algumas notas finais. Quanto à pergunta de partida, podemos constatar a observância de uma estreita relação entre *comunidades de trabalho* e *classes sociais*. O que surpreende dado que poucos estudos procuram aprofundar a forma como a *nova morfologia do trabalho* moldou as equipas de trabalho focando-se, primordialmente, na actividade sindical ou nos movimentos políticos mais manifestos. A *classe social* está presente nas duas comunidades de trabalho, embora de formas diferentes o que prova a sua centralidade estrutural. Na comunidade de trabalho do sector público (*Caso 1*) observamos que a classe social manifesta-se de forma *implícita* e de forma *explícita*. Nos comportamentos e atitudes subtis e também em formas de mobilização política aberta, muitas vezes, em estreita relação com organizações de representação dos trabalhadores. Na

comunidade de trabalho do sector privado (*Caso 2*), por sua vez, notamos uma maior preponderância das formas de expressão *implícitas* da classe social através da qual a comunidade de trabalho se antagoniza com as estruturas superiores hierárquicas da organização.

Quanto aos dois objectivos inicialmente previstos, observamos que estes sublinham as notas acima referidas acerca da pergunta de partida. No *Caso 1* temos, por um lado, conflitos que se expressam abertamente e, por outro, antagonismos que decorrem de forma mais dissimulada. No *Caso 2*, por sua vez, constatamos a ausência absoluta de organizações de defesa dos direitos dos trabalhadores ou movimentos colectivos dos trabalhadores em oposição à organização. Observamos, pelo contrário, a existência de formas de resistência subtil ou *implícita*, permanentemente renovadas, condenadas a reproduzirem-se a si mesmas e aos antagonismos que lhes estão na origem.

Procurei aprofundar uma área de estudo pouco analisada através de uma perspectiva antropológica que sinaliza a importância do carácter comunitário das equipas de trabalho e das organizações enquanto ambientes e contextos social e culturalmente diversificados, e que procura também sublinhar a importância do espaço informal das organizações, as relações construídas, reproduzidas e contestadas, as representações, as sociabilidades e os conflitos entre indivíduos e equipas de trabalho.

Podemos constatar, neste estudo, que a identidade de classe não desapareceu. Viver numa sociedade capitalista significa, necessariamente, viver numa sociedade de classes, logo esta categoria deve ser analisada segundo as suas próprias metamorfoses e não linearmente com um princípio e um fim. A identidade não é simplesmente manifesta. Ela funciona de forma semelhante à cultura ou à ideologia, isto é, sub-repticiamente em que – como Marx (2008) referiu em relação à ideologia – *eles não sabem, mas estão a fazê-lo*. A identidade de classe (e a categoria de classe) não desapareceu, nem perdeu o seu valor analítico com a pós-modernidade e o *fim da história* (que, afinal, é um recomeço, sempre renovado, da história), apenas se transformou profundamente. Transformações que importam analisar e investigar atentamente, o que este estudo procurou meramente esboçar.

Seguindo a premissa de Bensaid (2013) de que a *luta de classes* precede as *classes* propriamente ditas e de que estas só existem *com e na* luta e, contra a tradição tanto sociológica – de uma descrição empírica das classes sociais – quanto económica – que as descreve através de motivos racionalistas e calculistas – abordei este estudo através de uma

perspectiva antropológica, que procura sempre *descolonizar os imaginários* (Latouche, 2011), não só nas suas críticas mas também na procura de formas alternativas às tendências homogeneizantes e desumanizantes de um sistema económico que, pela sua própria natureza, é humanamente incontrolável.

### **Referências Bibliográficas**

Anderson, B. (2005) *Comunidades Imaginadas – Reflexões sobre a Origem e a Expansão do Nacionalismo*. Lisboa: Edições 70;

Antunes, R. e Braga, R. (2009) *Infoproletários*. São Paulo: Boitempo;

Antunes, R. (2013) *Os Sentidos do Trabalho – Ensaio Sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho*. Coimbra: Almedina;

Appadurai, A. (2000) *The Social Life of Things – Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Augé, M. (2005) *Não-Lugares – Introdução a uma Antropologia da Sobremodernidade*. Lisboa: 90 Graus;

Bauman, Z. (2001) *Modernidade Líquida*. Brasil: Jorge Zahar;

Cavalletti, A. (2010) *Classe*. Lisboa: Antígona;

Baudrillard, J. (1991) *Simulacros e Simulação*. Lisboa: Relógio D'Água;

Bauman, Z. (2001) *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar;

Bensabat, I., Goldstein, D.K. e Mead, M. (1987) *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*. MIS Quarterly, pp. 369-386;

Bensaid, D. (2013) *Marx, o Intempestivo – Grandezas e Misérias de uma Aventura Crítica*. Lisboa: Edições Combate;

Bourdieu, P. (2010) *A Distinção – Uma Crítica Social da Faculdade de Juízo*. Lisboa: Edições 70;

Bryman, A. (2009) *The Disneyization of Society*. In *Service Work: Critical Perspectives*, (eds) Korczynski, M. e Macdonald, C. L. London: Routledge, 53-72;



- Casaca, S. F. (2012) *Trabalho Emocional e Trabalho Estético na Economia dos Serviços*. Coimbra: Almedina;
- Castillo, J. J. (1996) *Sociologia del Trabajo*. Madrid: CIS;
- Cruz, S. A. (2003) *Entre a Casa e a Caixa. Retrato de Trabalhadoras na Grande Distribuição*. Porto: Afrontamento;
- Douglas, M. (1991) *Pureza e Perigo – Ensaio sobre a Noção de Poluição e Tabu*. Lisboa: Edições 70;
- Drucker, P. (1998) *A Comunidade do Futuro – Ideias para uma nova comunidade*. São Paulo: Editora Futura;
- Erlandson, D. A., Harris, E. L. (1993) *Doing naturalistic inquiry*. Londres: Sage;
- Evans-Pritchard, E. (1974) *The Nuer*. New York: Oxford University;
- Fortuna, C. (2002) *Cultura, Corpo e Comércio*. Lisboa: Observatório do Comércio;
- Foucault, M. (1999) *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Editora Vozes;
- Freire, J. (2002) *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução*. Porto: Edições Afrontamento;
- Girona, Jordi Roca i, (2001), “Antropólogos en la Empresa? A Propósito de la (Mal)Llamada Cultura De Empresa”, *Etnográfica*, Vol.1, p.69-99;
- Godelier, M. (1973) *Horizontes da Antropologia*. Lisboa: Edições 70;
- Hart, K. (1973) *Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana*, *Journal of Modern African Studies*, vol. II, pp. 61-89;
- Hochschild, A. R. (2003) *The Managed Hearth – Commercialization of Human Feeling*. Califórnia: University of Califórnia Press;
- Horkheimer, M. e Adorno, T. (2002) *Dialectic of Enlightenment*. Stanford: Stanford University Press;
- Jameson, F. (1998) *The Cultural Turn*. London: Verso;
- Johnson, B. C.; Manyika, J. M.; Yee, L. A. (2005) *The Next Revolution in Interactions*. *Mckinsey Quarlerly*, nº4: 20-33;

- Lafargue, P. (1977) *O Direito à Preguiça e outros textos*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Latouche, S. (2011) *Pequeno Tratado do Decrescimento Sereno*. Lisboa: Edições 70;
- Latour, B. (2007) *Can We Get Our Materialism Back, Please?*. The History of Science Society, nº98: 138-142;
- Lee, R. K. (1993) *Doing Research on Sensitive Topics*. London: Sage Publications;
- Louçã, J. C. (2013) *Call Centers – Trabalho, Domesticação, Resistências*. Lisboa: Deriva;
- Lourenço, M. L. (2010) *O Tempo de Trabalho em sua Dimensão Subjectiva*. São Paulo. Psicologia USP, vol. 21, nº1: 199-215;
- Kurz, R. (2014) *Dinheiro Sem Valor – Linhas Gerais para uma Transformação da Crítica da Economia Política*. Lisboa: Antígona;
- Macdonald, C. L. e Merrill, D. (2009) *Intersectionality in the Emotional Proletariat: a new lens on employment discrimination in service work*. In: *Service Work: Critical Perspectives*, (eds.) Korczynski, M. e Macdonald, C. L., 113-133. New York: Routledge;
- Mackenzie, D. e Wajcman, J. (1985) *The Social Shaping of Technology*. Milton Keynes: Open University Press;
- Mãe, V. H. (2011) *O Apocalipse dos Trabalhadores*. Carnaxide: Alfaguara;
- Magnani, J. (2003) *A Antropologia Urbana e os Desafios da Metrópole*. São Paulo: Tempo Social, Vol. 15, No. 1, pp. 81-95;
- Martin, E. (1994) *Flexible Bodies: Tracking Immunity in American Culture from the days of Polio to the Age of AIDS*. Boston: Beacon Press;
- Matos, P. (2010) *Precarious Labour in Portuguese Call Centers: An Anthropological Study*. London: University of London;
- Mauss, M. (2003) *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac Naify;
- Marini, R. M. (1976) *Dialéctica da Dependência*. Coimbra: Centelha;
- Marx, K. (1976) *O Manifesto do Partido Comunista*. Lisboa: Editorial Avante!;
- Marx, K. (2008) *O Capital*. Lisboa: Editorial Avante!;

- Méda, D. (1999) *O Trabalho – Um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim de Século Edições;
- Mitchell, D. (2012) *Cloud Atlas*. Lisboa: Editorial Presença;
- Moreira, C. D. (2007) *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Mota, A. E. (2013) *Superexploração: Uma Categoria Explicativa do Trabalho Precário*. In: *A Segurança Social é Sustentável – Trabalho, Estado e Segurança Social em Portugal*, coord. Raquel Varela, 291- 312. Lisboa: Bertrand;
- Narotzky, S. (1997) *New Directions in Economic Anthropology*. London: Pluto Press;
- Palma, P. J. e Lopes, M. P. (2012) *Paixão e Talento no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo;
- Piteira, C. M. (2008) *A Dádiva nas Sociedades Contemporâneas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Polanyi, K. (2012) *A Grande Transformação*. Lisboa: Edições 70;
- Ponte, J. P. (2006) *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema, 25, 105-132;
- Scott, J. C. (1985) *Weapons of the Weak. Everyday forms of peasant resistance*. London: Yale University Press;
- Silva, M. C. (2009) *Classes Sociais – Condição Objectiva, Identidade e Acção Colectiva*. Vila Nova de Famalicão: Humus.
- Spradley, J. P. (1979) *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Reinehart e Winston;
- Thompson, E. P. (1967) *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*. Past and Present, nº 38: 56-97.
- Warhurst, C.; Nickson, D.; Witz, A.; Cullen, A M. (2000) *Aesthetic Labour in Interactive Service Work: some case study evidence from the New Glasgow*. The Service Industries Journal, 20(3): 1-18;
- Weber, M. (2010) *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Oeiras: Editorial Presença;

Wolkowitz, C. (2006) *Bodies at Work*. London: Sage Publications;

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research – Design and Methods*. Califórnia: Sage Publications;

Zizek, S. (2010) *Da Tragédia à Farsa*. Lisboa: Relógio D'Água;

Zizek, S. (2013) *Less Than Nothing – Hegel and the Shadow of Dialectical Materialism*. London: Verso;

Zizek, S. (2013) *O Ano em que Sonhámos Perigosamente*. Lisboa: Relógio D'Água;

Zizek, S. (2011) *Viver no Fim dos Tempos*. Lisboa: Relógio D'Água.

### **Webgrafia**

[www.smas-sintra.pt](http://www.smas-sintra.pt)

[www.dn.pt/politica/interior.aspx?content\\_id=3487697](http://www.dn.pt/politica/interior.aspx?content_id=3487697)

# **Anexos**

## **Anexo 1. Perfil Sociológico**

### **Perfil sociológico**

Nome:

Data de Nascimento:

Género:

Nacionalidade:

Naturalidade:

Habilitações/Formação:

Idade com que começou a trabalhar:

Profissão (passadas e presente):

Antiguidade na empresa:

Entidade empregadora:

Relação contratual com a entidade empregadora:

Expectativas laborais:

Número de pessoas que constituem a equipa de trabalho:

Existência (ou não) de sindicatos:

Frequência da actividade dessas organizações:

Gosto pelo trabalho que realiza:

## **Anexo 2. Guião das Entrevistas**

### **Guião das Entrevistas**

#### **Guião das Entrevistas Semi-Estruturadas para Equipas de Trabalho do Caso de Estudo**

##### **Tópico Geral**

*O papel da classe e da dimensão comunitária na construção e reprodução das relações interpessoais das equipas de trabalho nas organizações*

##### **Tópico I**

*A importância do sentimento identitário e de pertença na coesão da equipa de trabalho e da organização*

1. A cooperação entre os membros da equipa de trabalho é fomentada pela organização?
  - 1.1. Se sim, de que forma?
2. Perpetua alguma relação com colegas de trabalho fora do local e horário laboral?
  - 2.1. Especifique.
3. Que tipo de relações se desenvolvem no local de trabalho?
4. Que elementos considera fundamentais para a coesão e solidariedade da equipa de trabalho e para o melhor funcionamento da actividade laboral?
5. Na sua opinião, que factores contribuem para a coesão identitária, solidariedade e sentimento de pertença da equipa de trabalho?
  - 5.1. O que o faz sentir pertencer ao grupo?
6. Como caracteriza as relações entre colegas da mesma equipa de trabalho?
  - 6.1. E entre os superiores hierárquicos?
7. De que forma concebe os colegas de outras equipas de trabalho e/ou superiores hierárquicos no que respeita:
  - 7.1. às suas respectivas funções (incluindo a sua)?
  - 7.2. à importância e posicionamento das respectivas funções (incluindo a sua) na estrutura global da empresa?
  - 7.3. e aos correspondentes comportamentos e atitudes?
8. De que forma é que diferencia os seus comportamentos dos seus superiores?
  - 8.1. E dos seus colegas?

##### **Tópico II**

*A profissão no contexto global da organização*

1. Como classifica a importância da empresa no funcionamento geral da sociedade?
2. Como posiciona o seu trabalho no contexto global da organização (em relação a outras)?
  - 2.1. O que a distingue de outros tipos de trabalho?
3. Considera o seu trabalho:
  - 3.1. mais técnico ou afectivo?
  - 3.2. mais manual ou intelectual?
  - 3.3. mais formal ou informal?
  - 3.4. hierarquicamente mais horizontal ou vertical?
  - 3.5. pouco ou muito autónomo?
4. Qual a importância da tecnologia (máquinas, ferramentas, etc.) na actividade laboral?
5. Como a sua actividade de trabalho afecta o seu modo de vida?
6. Que importância têm as funções particulares dos seus colegas de trabalho no contexto colectivo da equipa?

### **Tópico III**

#### *Formas de Resistência*

7. Que problemas se costumam apresentar à sua equipa de trabalho na relação com outras (nomeadamente superiores)?
8. Que formas de resistência, conflitos e oposições existem na empresa?
  - 8.1. Exemplos.
  - 8.2. E a que resultados conduzem?
9. Que formas de resistência e oposição informal existem?
10. Está presente alguma organização de defesa institucional dos trabalhadores?
  - 10.1. Qual?
11. O que distingue de forma mais clara a sua equipa de trabalho dos seus superiores directos?
12. As ordens superiores são seguidas rigorosamente?
  - 12.1. Se não, exemplos.
  - 12.2. E porquê?

### **Tópico IV**

#### *Valores, Cultura e Mudança Organizacional*

13. Quais são os principais valores da organização?
14. De que forma a organização transmite esses valores aos trabalhadores?
15. Revê-se na cultura organizacional que a empresa pretende transmitir?
  - 15.1. O que mudaria?
  - 15.2. O que acrescentaria?
16. Os trabalhadores têm poder de decisão na cultura organizacional seguida?
17. Que mecanismos utiliza a organização no sentido de salvaguardar o cumprimento desses valores?
18. Considera que a organização procura moldar comportamentos e atitudes dos trabalhadores?



- 18.1. Se sim, exemplos.
- 18.2. E de que forma?
- 19. Os trabalhadores cumprem e respeitam sempre esses valores?
  - 19.1. Se não, quais não são cumpridos?
  - 19.2. E de que forma?
- 20. Considera a sua equipa de trabalho uma comunidade?
  - 20.1. Se sim, em que sentido ela é uma comunidade?
- 21. O que pensa que mudaria na organização se em vez de empresa falássemos de comunidades de trabalho?
- 22. O que seria necessário ser alterado para realçar o carácter comunitário da empresa e das respectivas equipas de trabalho?
- 23. Que alterações levaria a cabo no sentido de alterar o funcionamento da organização?
- 24. Quem considera mais capaz de gerir a empresa?
  - 24.1. O que seria necessário suceder para que tal acontecesse

### **Anexo 3. Transcrição de Entrevista de Trabalhador do Caso 1**

#### **Transcrição de Entrevista de Trabalhador do Caso 1**

##### **Tópico I**

*A importância do sentimento identitário e de pertença na coesão da equipa de trabalho e da organização*

- 1. A cooperação entre os membros da equipa de trabalho é fomentada pela organização?

Não. A empresa não incentiva a cooperação. Mas nós cooperamos, simplesmente a organização não se intromete. Cada equipa tem um canalizador, um servente e um chofer e cada um com a sua função ajuda a equipa. Por vezes, quando é necessário abrir um buraco com mais profundidade vai também um maquinista.

- 2. Perpetua alguma relação com colegas de trabalho fora do local e horário laboral?

Sim. Em todos os sítios há pessoas com quem nos damos melhor e pessoas com quem nos damos pior, mas sim. Dois colegas, em especial, temos relações fora do local de trabalho. Fazemos pequenos biscates fora do trabalho. Vamos beber um café. Ajudo nos trabalhos de um deles que fora do trabalho faz alguns trabalhos de mecânico. No Estado não se podem ter trabalhos paralelos mas na hora dele faz uns pequenos trabalhos e eu às vezes ajudo. Também vou para o terreno dele e ajudo na horta, almoçamos lá na casa dele. Às vezes vão uma data de pessoas. Fui a um concerto com um deles também.

- 3. Que tipo de relações se desenvolvem no local de trabalho?

Profissional. Mas, cada um tem os seus amigos não é? Não lidamos com muitos dos colegas o dia todo, mas quando nos encontramos à hora do almoço (vamos almoçar a um restaurante, normalmente), fala-se da bola, não se fala de telenovelas, as mulheres é que falam sobre telenovelas (risos). Fumam cigarros, vamos beber

café na rua. Durante o trabalho fazemos uma pausa. Às vezes vamos tratar de algum assunto que temos a tratar que está por ali perto, ir ao banco, ao médico e deixamos lá a pessoa e depois vamos buscá-la.

- a. E, como é que vocês escondem isso da organização?

Ninguém diz nada, orientamo-nos e ninguém conta nada.

- b. Mas a empresa não tem nenhum mecanismo de vigilância?

Agora está mais apertado. Temos um aparelho na carrinha e temos que meter os nossos números de colaborador, assim a empresa sabe quem está naquela tarefa. Depois metemos o número da ordem de tarefa (que recebemos na folha de ordem de tarefas que é entregue de manhã) que tem lá a morada. Quando estamos no local colocamos no aparelho *no local*. Estamos no local mas podemos ir beber um café ou pelo caminho. Só se sairmos do concelho é que o aparelho apita. Mas, de qualquer forma, a organização assim sabe onde estamos e quanto tempo demoramos a fazer uma tarefa. Quando estamos no local, colocamos no aparelho se for necessário cortar a água, *corte de água* e por aí fora. Depois, tem também a opção de *ordem interrompida*, quando, por exemplo, aparece uma tarefa mais urgente. Quando se termina põe-se *terminada*. Agrafamos as requisições de material que foi gasto naquela tarefa à folha de ordem de tarefas e dá-se como feito. Se ficar para outro dia ou se ficar para o turno da noite metemos *interrompida*.

- c. Porque é que vão ao restaurante em vez da cantina?

Na cantina é caro, por isso temos que levar a marmita. Mas pouca gente leva porque com a anterior administração do PSD não era permitido levar comida de casa.

- d. Porquê?

Não sabemos. Não permitiam. Agora, com a nova administração do PS já meteram ali um microondas e alguns levam.

- e. Então considera a sua equipa de trabalho coesa e solidária?

Sim, somos solidários. Se precisarmos de ir ao banco, por exemplo, ninguém conta nada. Se não deixarmos depois quando precisarmos também não o fazem por nós, não é?

4. Que elementos considera fundamentais para a coesão e solidariedade da equipa de trabalho e para o melhor funcionamento da actividade laboral?

Não sei...ali não há pessoal a contrato. É tudo por tempo indeterminado e então...já nos conhecemos há bastante tempo e damos-nos bem. Também o facto de estarmos na mesma posição e no mesmo tipo de trabalho também contribui não é?

5. Como caracteriza as relações entre vocês e os vossos superiores hierárquicos?

Não é a mesma relação de solidariedade que tenho com os colegas. Com os superiores a relação é apenas profissional. *Bom dia e boa tarde* e já foi demais... (risos)

6. De que forma concebe os colegas de outras equipas de trabalho e/ou superiores hierárquicos no que respeita:

a. às suas respectivas funções (incluindo a sua)?

Acho que a minha função é mais importante que a de alguns engenheiros que não fazem nada (risos). Só estão ali a ocupar o lugar deles e a ganhar dinheiro. Puseram-nos lá, é *tachos*, são cunhas. Mas acima de nós estão os encarregados, esses são como nós, são trabalhadores. Vestem o nosso fardamento, vão aos locais de trabalho, são iguais, para cima é que são os engenheiros.

b. à importância e posicionamento das respectivas funções (incluindo a sua) na estrutura global da empresa?

Existem lá outros departamentos que também são importantes. Os esgotos, o atendimento ao público, etc.

c. Mas esses situam-se na mesma linha de hierarquia da empresa, certo?

É...são os que trabalham...são os mais importantes.

d. Porque é que os outros acima não trabalham?

Eles têm o trabalho deles, mas é menos exigente. O problema é que eles toma determinadas decisões para ali e prejudica o trabalho e quem anda a trabalhar. Para manterem os lugares deles prejudicam os outros.

e. Pode dar-me algum exemplo de uma decisão que vocês não tenham gostado?

Sim. O subsídio de risco, por exemplo. A nós dão-nos um subsídio de risco se tivermos a trabalhar numa conduta a partir de 400 mm de diâmetro. Só a partir disso para cima é que recebemos. Se tivermos a trabalhar em condutas para baixo já não. Pode até ser mais perigoso que a de 400 mas já não recebemos. E o chofer se tiver a trabalhar nas águas não tem direito ao subsídio em momento algum porque, supostamente não sai da viatura, mas ali ajudamos todos, por isso ele também ajuda, às vezes, mas se o chofer for trabalhador no esgoto que o trabalho é o mesmo já tem o subsídio de risco.

## **Tópico II**

### *A profissão no contexto global da organização*

7. Como classifica a importância da empresa no funcionamento geral da sociedade?

A água é um bem público. E a gente trabalha para...é um serviço público e trabalhamos para a população.

8. Considera o seu trabalho:

a. mais técnico ou afectivo?

Os dois...porque além do trabalho, temos também a população a perguntar quando é que vem a água e a tirar outras dúvidas, aparecem outros a dizer que somos *calões* (risos). Também lidamos com o público.

b. Mas a empresa dá algum tipo de orientação para lidar com o público?

Não. Cada um é que diz à sua maneira.

- c. mais manual ou intelectual?

Os dois. É um trabalho manual, fisicamente exigente mas também mentalmente porque as das coisas estão relacionadas.

- d. mais formal ou informal?

Cada um tem a sua função, por isso é formal. Mas depois organizamo-nos à nossa maneira no local de trabalho. Aí é mais informal. Também gerimos a nossa ordem de tarefas embora isso dependa também da gravidade das outras situações. Porque o objectivo ali é fornecer água potável à população.

- e. hierarquicamente mais horizontal ou vertical?

Na empresa é mais vertical. Na equipa de trabalho é mais horizontal...Eles normalmente dizem, *chefe de viatura*, mas eu nunca considerei isso *chefe de viatura* nenhum, sou um trabalhador como os outros. Sou eu que recebo o trabalho porque sou canalizador, mas depois não temos chefes na prática. Entre nós não há diferenças dessas.

- f. pouco ou muito autónomo?

Autónomo, porque estamos na viatura, estamos longe da empresa e depois conseguimos organizar-nos e os procedimentos de trabalho.

### **Tópico III**

#### *Formas de Resistência*

- 9. Que formas de resistência, conflitos e oposições existem na empresa?

O subsidio de risco e as 35 horas por exemplo. Ou a história das marmitas que não deixavam ninguém levar. O governo, ou alguém da administração, deve ter alguém que conhece na *Oreste* que é a empresa que explora o refeitório. Ou mesmo nos materiais de trabalho.

- a. Como é que desbloquearam essas situações?

Se forem umas botas, ou material que não prestam. A gente reclama perante o chefe, vai-se falando nos intervalos e nos corredores. A das 35 horas é através do sindicato que é o STAL, existe outro da UGT, mas não sei o nome, mas o STAL é o maior.

- b. O sindicato faz eventos ou actividades?

Não. Fazem uns plenários de vez em quando. Mês a mês ou assim...

- c. E a história das 35 horas?

O pessoal fez barulho. O pessoal das oficinas, operacional; os dos escritórios na sede normalmente não se metem nisso embora colham os mesmos benefícios (risos). Fomos todos à administração em grupo com um representante do sindicato e eles lá resolveram a gente continuar com as 35 horas mas, em contrapartida querem o banco de horas que significa que podemos ficar a trabalhar até quando eles quiserem e depois gozamos essas horas noutro dia.

d. E qual é a sua opinião em relação a isso?

Acho mal...acho que deviam continuar as 35 horas.

10. Comparando com as do sector privado que trabalham 40 porque acha que devem trabalhar menos?

Eles dizem que o sector público são uns felizardos mas eu acho o contrário. Dizem que nós temos salários maiores mas é mentira. Eles é que contabilizam os salários dos administradores. Eu estou quase em final de carreira e ganho quase tanto como um que entram agora, que é praticamente o salário mínimo. Ao nível dos operacionais, um trabalhador está ali a ganhar 400 euros, no sector privado ganham 600 e tal.

11. E em termos informais, que tipos de resistência existem que não se efectue através do sindicato?

Falamos mal dos superiores por exemplo...E em relação ao trabalho, eu faço-o como acho que sei, as ordens não são seguidas rigorosamente.

a. Algum exemplo em concreto?

Por exemplo, o cano tem que estar a 90 cm de fundo. Mas se estiver ali uma rocha e temos que andar a partir o que é bastante exigente e cansativo, a gente passa o tubo por cima colocando areão entre a rocha e o tubo e tapamos o buraco. *Tapa aí antes que ele venha* (gestos e risos).

## **Tópico IV**

### *Valores, Cultura e Mudança Organizacional*

12. Quais são os principais valores da organização de que tenham conhecimento?

Que eu tenha conhecimento é o serviço público. É trabalhar para o utente, para a comunidade fornecendo água de forma eficiente. O serviço público é de e para o utente. Os SMAS são os únicos distribuidores de água, pelo menos em Sintra. Como tal, temos essa responsabilidade.

13. Tem-se falado que o serviço de água pode ser privatizado, qual a sua opinião?

Estou contra, claro. O objectivo de uma empresa privada é o lucro e não o serviço público para o utente. O preço da água sobe, trabalhadores vão ser despedidos (embora alguns engenheiros que estão lá a mais deviam ser), e a água, que é um bem público, fica nas mãos de uma empresa privada. Não pode ser...a água é essencial à vida. É como a saúde, é um bem a que todos devem ter acesso.

14. A empresa desenvolve actividades para os trabalhadores?

Têm o jantar de natal. Antes tinham montes de actividades, jogos de futebol, etc., agora não, só têm o jantar de natal. Têm estado a cortar na Casa do Pessoal...

a. O que é a Casa do Pessoal?

É uma associação social que organiza eventos para os trabalhadores dos associados e dos familiares. Nós descontamos 0,5% do ordenado para essa associação.

15. Quem considera mais capaz de gerir a empresa?

Mais capazes são os trabalhadores. Mas em termos de estrutura tem que haver um presidente, um concelho de administração, etc.

## **Anexo 4. Transcrição de Entrevista de Trabalhador do Caso 2**

### **Transcrição de Entrevista de Trabalhador do Caso 2**

#### **Tópico I**

*A importância do sentimento identitário e de pertença na coesão da equipa de trabalho e da organização*

16. A cooperação entre os membros da equipa de trabalho é fomentada pela organização?

Sim, no sentido em que o nosso trabalho individual pode contribuir para o grupo. Não deixar colegas sozinhos na caixa, etc. A nossa cooperação é fomentada só enquanto pessoas que servem o cliente. É fomentada na base da obrigatoriedade. Não é fomentada, é uma obrigatoriedade cooperar com os colegas de equipa. Até funciona como uma espécie de chantagem para fazermos determinados tipos de trabalho. Aliás, funciona essencialmente dessa forma. Não funciona através da solidariedade ou da autonomia, mas através de chantagem física e psicológica. Chantagem institucional fazendo determinados tipos de trabalho ou trabalhar mais tempo para “não deixar para os outros colegas”. Também existe cooperação informalmente, mas não fomentada pela organização.

17. Perpetua alguma relação com colegas de trabalho fora do local e horário laboral?

Obviamente que às vezes tomamos um café e existem colegas com quem nos damos melhor outros pior, mas relações fora do trabalho, relações sérias, não. Damo-nos bem mas não somos propriamente amigos.

18. Que tipo de relações se desenvolvem no local de trabalho?

Quase estritamente profissionais. Obviamente que existem relações informais, historias que se contam, piadas, etc. mas a empresa não gosta e repreende quando o fazemos. Mas, mesmo assim, nós conseguimos relacionarmo-nos de outra forma. O armazém antes não tinha camaras e lá às vezes sentávamo-nos e falávamos, a organização percebeu isto e colocou camaras nessa zona.

19. Que elementos considera fundamentais para a coesão e solidariedade da equipa de trabalho e para o melhor funcionamento da actividade laboral?

Acho que profissionalismo de todos, mas também alguma autonomia e liberdade que a empresa deve favorecer. Senão a nossa motivação não é a melhor e vamos trabalhar sem grande vontade. Solidariedade existe, o problema é que a organização fomenta um tipo de cooperação baseado em chantagem.

20. Na sua opinião, que factores contribuem para a coesão identitária, solidariedade e sentimento de pertença da equipa de trabalho?

É necessário que exista antiguidade, exista história. Eu trabalho aqui há 1 ano e meio a equipa com que comecei é totalmente diferente da equipa actual. Eu sou o segundo mais velho da equipa. Não é possível existir solidariedade e coesão sem que exista tempo para se construírem relações. Os contratos são de 6 em 6 meses e é frequente saírem pessoas nestas alturas. Nós encaramos muito este tipo de trabalho como algo de passagem e, como tal, também não nos preocupamos muito em fazer amigos.

- a. O que o faz sentir pertencer ao grupo?

O contexto, o facto de estarmos todos perante uma mesma situação, na mesma igual situação dentro da empresa e face ao superior e ao cliente. Todos fazemos tudo, e como tal, temos situações idênticas de trabalho. É nesta situação que nos revemos enquanto grupo.

- b. Então pertence ao grupo ou é necessário tempo?

Existe sempre este sentimento de pertença, mas também é necessário tempo. Mas é ao grupo, o facto de estarmos todos na mesma situação, porque individualmente e fora do trabalho não temos grandes relações, nem somos propriamente amigos.

21. Como caracteriza as relações entre colegas da mesma equipa de trabalho?

Como profissional mas ao mesmo tempo mais informal nas pausas, tempos-mortos, horas de refeição.

- a. E entre os superiores hierárquicos?

É uma relação mais conflituosa embora não tenhamos conflitos abertos. Não os manifestamos mas existe, falamos male deles que s'afarta (risos).

22. De que forma concebe os colegas de outras equipas de trabalho e/ou superiores hierárquicos no que respeita:

- a. às suas respectivas funções (incluindo a sua)?

O superior hierárquico que é o coordenador é o que anda de loja em loja pelo país a supervisionar com isenção de horário e melhor salário. Não fazem nenhum. Vêm, repreendem e reportam aos seus respectivos superiores. Não percebem nada do que se passa na loja. Dizem coisas que não fazem sentido porque só lá vão 1 vez por mês. Andei durante o tempo que lá estive a dizer que era necessário uma terceira caixa para períodos de maior afluência (como o Natal ou a época dos manuais escolares) e nada,

sei que agora já é o gerente a dizer o mesmo, mas mesmo assim está complicado, se estivessem cá todos os dias percebiam o porquê.

- b. à importância e posicionamento das respectivas funções (incluindo a sua) na estrutura global da empresa?

A nossa função é muito mais importante que todas as outras. A última imagem de que o cliente sai da loja é a nossa e aquele que lida directamente com o cliente somos nós, nós é que temos essa responsabilidade. Somos a função mais importante na empresa: vendemos e atendemos o cliente, limpamos e arrumamos a loja, e somos os mais mal pagos, os que têm contratos precários, são mal tratados e desprezados. E ninguém quer fazer o que nós fazemos porque eles sabem perfeitamente que o cliente é uma figura importante mas também assustadora e então ninguém o quer fazer.

## **Tópico II**

### *A profissão no contexto global da organização*

- 23. Como classifica a importância da empresa no funcionamento geral da sociedade?

A empresa tem um peso económico significativo. É cotada na Psi-20 e é proprietária de inúmeras lojas de retalho...Na sociedade portuguesa desempenha um papel importante. A livraria, em particular, tem na sua base o atendimento ao cliente e, por isso, desempenhamos um papel importante nesse atendimento personalizado. A sociedade de hoje dá muita importância a este tipo de empresas.

- 24. Como posiciona o seu trabalho no contexto global da organização (em relação a outras)?

O trabalho que eu e os meus colegas desempenham é, sem dúvida alguma, o mais fundamental da empresa. Se não fossemos nós, os mais mal pagos, a empresa não teria sucesso. Nós é que fazemos o trabalho que mais ninguém quer fazer aqui dentro. Atendemos o público. E os clientes são centrais para todo o funcionamento da empresa. Sem eles não estaríamos aqui, a trabalhar e quem os fideliza, quem os atende com um sorriso simpático e os faz voltar somos nós.

- a. O que a distingue de outros tipos de trabalho?

O que distingue é essa pressão constante do ter que parecer simpático, do sorriso que, segundo o que nos dizem, faz parte da farda. Enquanto os outros andam de loja em loja a fazer auditorias, a ver se atendemos segundo as regras, outros ainda estão num escritório com pausas para café, a falar uns com os outros, sentados o dia todo e nós, somos repreendidos se falamos uns com os outros e não nos podemos sentar durante as 8 horas de trabalho...

- b. Mas na caixa estão cadeiras...

Sim, mas é só para inglês ver. Assim podem sempre passar uma imagem de atenção para com os trabalhadores. Mas se nos vêm sentados nas câmaras vêm logo mandar vir...

- 25. Considera o seu trabalho:



- a. mais técnico ou afectivo?

Mais afectivo. Grande parte do trabalho tem a ver com a forma como lidamos com os clientes. A empatia e confiança que estabelecemos para os obrigar a comprar mais. É um trabalho pouco técnico. A não ser quando mexemos no computador para procurar um livro, e mesmo isso, é bastante intuitivo.

- b. mais manual ou intelectual?

Mais intelectual, embora, ao final do dia, me doam as pernas (risos). 8 horas em pé é muito tempo. E quando temos que fazer trabalho de armazém, que calha a todos, temos que fazer bastante esforço físico. Braços, costas, fica tudo dorido a acartar caixas. Algumas colegas trazem meias de descanso que custam um balúrdio nas farmácias. Mas, mesmo assim, acho que é mais intelectual, porque central mesmo é o trato com o cliente.

- c. mais formal ou informal?

Depende. É bastante formal quanto às relações entre nós (trabalhadores) e superiores hierárquicos. Na picagem de ponto, no trato com o cliente que deve seguir regras muito estreitas, na arrumação da loja.

- i. Portanto, ao nível, dos procedimentos...-

Exacto. Ao nível dos procedimentos de trabalho é tudo muito formal, quem faz o quê, onde, com quem, etc.

- ii. E, entre colegas...

Depende, se for no horário de trabalho é bastante formal, a não ser que tenhamos pouco trabalho e não esteja nenhum chefe em loja, podemos sempre arranjar espaço para falar mais descontraidamente.

- iii. E aspectos informais no trabalho...

Sim, talvez só mesmo nas relações com os colegas e em determinados momentos.

- d. hierarquicamente mais horizontal ou vertical?

Bastante vertical. Entre colegas é horizontal. Exceptuando um de nós, normalmente o que está há mais tempo, que é uma espécie de sub-gerente, está um pouco acima na hierarquia embora ganhe o mesmo. Mas a partir do gerente nem sabemos muito bem o que surge a seguir. Sei que acima está o coordenador de operações que, muito de vez em quando, aparece cá na loja para dar na cabeça, mas de resto temos uma ideia vaga. Temos a ideia de eu é bastante vertical.

- e. pouco ou muito autónomo?

Pouco. Ou seja, o gerente e o coordenador de operações tentam incentivar-nos a ser autónomos, mas isso não é autonomia. Autonomia não é ter tarefas determinadas e escolher qual fazer primeiro ou quem faz o quê, mas escolher a forma de as fazer, não é?

26. Qual a importância da tecnologia (máquinas, ferramentas, etc.) na actividade laboral?

Têm alguma, mas para benefício do nosso trabalho não acho que seja significativa. Se for para o trabalho dos chefes, aí sim, as câmaras devem dar-lhes muito jeito (risos). Mas para nós, usamos apenas o computador para pesquisar ou encomendar livros que acaba sempre por facilitar e o *PDA*...

a. O que é o *PDA*?

É um aparelho um pouco maior que o telemóvel que funciona como um código de barras móvel que podemos transportar.

b. Qual é o seu benefício?

Conseguimos picar jornais, revistas e livros para devolver quando não são vendidos, para dar a recepção em sistema, para fazer o inventário. Também permitem imprimir preços.

i. Devolvem os livros quando não são vendidos?

Sim, os livros aqui na loja estão à consignação. Ou seja, a loja só paga uma percentagem à editora daqueles livros que vende, os outros são devolvidos.

27. Como a sua actividade de trabalho afecta o seu modo de vida?

Afecta porque a minha vida social depende do trabalho, do horário que estou a fazer aquele mês. Conciliar horários com a namorada é difícil que também trabalha com estas condições. Mas felizmente estou numa livraria e não numa loja de roupa. Sempre vou vendo os títulos dos livros e lendo as contracapas quando ninguém me está a ver (risos). Estou sempre a par das novidades de literatura.

28. Que importância têm as funções particulares dos seus colegas de trabalho no contexto colectivo da equipa?

Todos nós, fazemos um pouco de tudo. E variamos um pouco quem as faz, porque como temos horários rotativos, algumas tarefas que se realizam à noite ou de manhã variam também quem as faz. Portanto, todos fazemos algo de importante.

### **Tópico III**

#### *Formas de Resistência*

29. Que problemas se costumam apresentar à sua equipa de trabalho na relação com outras (nomeadamente superiores)?

Eles vê cá uma vez por mês e põem-se logo a fazer reparos, porque temos que vender mais, porque alguém não fez a barba, porque os ténis não são apropriados para a loja. Às vezes dizem coisas sem cabimento porque não estão aqui a lidar todos os dias com isto. Nós é que sabemos a forma como melhorar o nosso trabalho, ele não.

- a. Que tipo de coisas vos dizem? Por exemplo, dizem-nos para quando um cliente vem comprar tabaco devemos sugerir pastilhas elásticas. O que é ridículo, porque se estivessem aqui todos os dias e assistissem ao fluxo de pessoas que cá vem comprar tabaco percebiam que não há forma de o fazer. Não fazíamos outra coisa. É muita gente.

30. Que formas de resistência, conflitos e oposições existem na empresa?

Não existem grandes conflitos entre colegas mas entre superiores existem muitos, só que eles não sabem metade porque não chegam lá a cima porque é resistência sem barulho.

- a. De que género são essas formas de resistência?

Algumas discordâncias em relação a procedimentos de trabalho, por exemplo, a horários, horas extra, pausas, idas à casa de banho.

- b. Algum exemplo concreto.

Sim, um dia estava a fazer horas extra à noite a preparar a montra da loja para os manuais escolares e aqui não pagam horas extra. A pressão, ainda por cima é imensa, porque eram tantas da manhã e estava cá o coordenador que é um idiota. Eu pedi para sair e ele disse-me que, pelo menos até às 3 da manhã. Eu não insisti mas à primeira oportunidade vim-me embora sem lhe dizer nada. Claro que no dia a seguir levei na cabeça (risos). Também uma colega nossa, sabia que iam passá-la para efectiva na empresa dali a dois meses. Por isso escondeu a gravidez, com medo de a despedirem e depois de renovar contrato, quando já estava efectiva, um mês depois teve o bebé.

- c. E a que resultados conduzem?

Não mudam propriamente nada de significativo, mas cada caso é um caso, se estivermos a falar de procedimentos no trabalho que não cumprimos ou que fingimos cumprir acaba por melhorar o nosso trabalho ou facilitá-lo mas sabemos perfeitamente que teremos que o continuar a fazer sem que ninguém o saiba. Não é que nada mude mas ao menos sentimo-nos melhor no trabalho.

31. Está presente alguma organização de defesa institucional dos trabalhadores?

Não, estou cá há 1 ano e meio e só uma vez vieram cá distribuir panfletos por causa de uma greve.

32. O que distingue de forma mais clara a sua equipa de trabalho dos seus superiores directos?

Essencialmente o tipo de trabalho e o tipo de trato. Parece que um dos requisitos para ser chefe é ser idiota (risos). Nós fartamo-nos de trabalhar e eles gostam de opinar sobre o que não sabem.

## **Tópico IV**

### *Valores, Cultura e Mudança Organizacional*

33. Quais são os principais valores da organização?

Sinceramente não sei, sei de forma geral, aquelas regras de atendimento ao cliente. Temos que sorrir, ser simpáticos, disponíveis, afáveis, usar um discurso calmo, sereno, oferecer soluções, evitar palavras como o “não” ou “problema”.

34. De que forma a organização transmite esses valores aos trabalhadores?

Da ultima vez recebemos a informação através de um folheto vindo não se sabe muito bem de onde. Lá de cima... Tínhamos que ler e assinar à frente. Por isso é que eu não sei, é obvio que não li (risos).

35. Revê-se na cultura organizacional que a empresa pretende transmitir?

Não, por exemplo, esta ideia de que o cliente tem sempre razão é ridícula. O cliente não tem sempre razão. Mas mesmo que assim seja temos que ceder, sorrir, ser simpáticos.

a. O que mudaria?

Punha os clientes mal-educados na rua e estava resolvido (risos). Não, mas a sério, mudaria essa política. Dava poder aos empregados de pôr o cliente na rua caso ele não fosse educado.

36. Os trabalhadores têm poder de decisão na cultura organizacional seguida?

Não, a nós ninguém nos pergunta nada, como disse, chegam-nos os valores da empresa por carta e depois de assinar devolvemos.

37. Que mecanismos utiliza a organização no sentido de salvaguardar o cumprimento desses valores?

Fazem auditorias e avaliações onde nos observam directamente a atender os clientes e têm as câmaras de vigilância.

a. Já alguém foi repreendido com base em observações nas câmaras de vigilância?

Mais do que uma vez. Houve um empregado que passou a última hora, antes de fechar encostado ao balcão e foi repreendido. Além de que todos levamos na cabeça quando vêm que nós não sugerimos o livro da semana. Houve uma vez um rapaz que levou um saco perdido para o armazém, mas uma parte do armazém não tinha câmaras, quando o saco não estava lá no dia a seguir foi despedido. É óbvio que agora o armazém também tem câmaras.

i. Livro da semana?

Sim, é uma promoção, de um livro com 40% de desconto e nós temos que sugerir o livro às pessoas que vêm comprar. Mas, mais uma vez, é ridículo, imagina que a pessoa vem comprar tabaco, sugerimos o livro? Claro que não, é absurdo.

38. Considera que a organização procura moldar comportamentos e atitudes dos trabalhadores?

Sim, claro, às vezes quando estou a atender um cliente à muito tempo doem-me as bochechas de tanto sorrir (risos). Se não fosse a organização eu não sorriria tanto e não fossem as avaliações e as câmaras não fingia estar sempre a trabalhar e até me sentava, de vez em quando, numa cadeira (risos).

a. E de que forma?

Através das formações, das repreensões, das avaliações e das câmaras.

39. Os trabalhadores cumprem e respeitam sempre esses valores?

Não, como disse não conheço todos, mas duvido que seja um valor da organização não sorrir quando um cliente nem sequer nos diz “bom dia” ou quando vem pedir alguma coisa a falar ao telemóvel. Nessas situações eu não sorriu, limito-me a dar-lhe o que pediu e a recolher o dinheiro.

40. Considera a sua equipa de trabalho uma comunidade?

Sim, nós damo-nos todos bastante bem. Não somos propriamente amigos fora do local de trabalho, mas aqui dentro damo-nos bem. Somos bastante solidários uns com os outros tendo atenção em não deixar trabalho para outra pessoa, mesmo na relação com os superiores defendemo-nos uns aos outros, ocultamos algumas coisas que eles poderão não gostar (risos), e por aí adiante.

41. O que pensa que mudaria na organização se em vez de empresa fálássemos de comunidades de trabalho?

Penso, que, nesse caso, estaríamos a falar de uma organização com menos superiores, menos hierarquia. E em que os trabalhadores tivessem mais poder de decisão e de escolha de procedimentos que achamos adequados ao tipo de trabalho que temos.

42. O que seria necessário ser alterado para realçar o carácter comunitário da empresa e das respectivas equipas de trabalho?

Primeiro, eliminar uns quantos departamentos e umas quantas posições. Depois deveria ser dada mais autonomia às respectivas equipas de trabalho para que pudessem ter mais possibilidade de fazer o seu trabalho da forma como acham que deve ser feito. Mas acho também que não pudemos falar de comunidade se mudam pessoas com tanta frequência. Os contratos aqui são de 6 em 6 meses. É pouco tempo para conhecer alguém e descobrir mais sobre essa pessoa.

43. Quem considera mais capaz de gerir a empresa?

Nós. Porque temos o trabalho mais importante da organização e porque conhecemos a melhor forma de trabalhar melhor do que os superiores que só vêm cá de vez em quando. Eles podem ter experiência mas têm experiência noutros sectores, não aqui.

